جامعـــــــة اليرمـــــــوك
كليـــــــة التربيـــــــة
قسم الإدارة وأصول التربيـــة

التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري

The Administrative Empowerment for Women in Leadership Positions and It is Relationship to the Administrative Creativity at the Jordanian Universities.

إعـــداد

غفران محمود احمد التيمه

إشـــراف

أ.د صالح ناصر عليمات..........................مشرفاً

د. انتصار غازي مصطفى................. مشرفاً مساعداً

حقل التخصص– الادارة التربوية

2013 م

التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية
وعلاقته بالإبداع الإداري

إعـــداد

غفران محمود احمد التيّمه

ماجستير إدارة تربوية، الجامعه الهاشميه، 2010

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة تخصص الإدارة التربوية - جامعة اليرموك- إربد- الأردن.

وافق عليها

صالح ناصر عليمات.................................. مشرفا ورئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية- جامعة اليرموك

انتصار غازي مصطفى .... مشرفاً مساعداً

أستاذ مشارك في التربية الإسلامية- جامعة اليرموك

حسن احمد الحياري .... عضواً

أستاذ في أصول التربية- جامعة اليرموك

عدنان بدري الإبراهيم.................................. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية- جامعة اليرموك

محمد علي عاشور.................................. عضواً

أستاذ في الإدارة التربوية- جامعة اليرموك

خالد علي السرحان .... عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية- الجامعة الأردنية

تاريخ المناقشة 2013/3/27 م

الإهـــداء

*الى من قال الله فيهما :

(وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا (الاسراء 24)

أمي وأبي الحبيبين اطال الله عمرهما وأدامهما ذخرا وسندا لي بعدالله في حياتي.

*الى سندي وعزوتي ، اخوتي واخواتي، الذين يفرحوا لفرحي ، ويسعدهم نجاحي .

* وإهداء معطر بالمسك ..... إلى قرة عيني أخي مراد في أمريكا لما قدمه لي من تشجيع

ودعم في دراستي .

والى مهجة قلبي....... ابن أخي إبراهيم .

- الى كل من رافقني في مشواري العلمي ..... صديقاتي العزيزات .
- والى كل الذين ينتظرون أن يكون هذا الاهداء لهم.
- اليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع سائله الله عزوجل أن ينفعنا بما علمنا، ويعلمنا بما ينفعنا .

الباحثة

غفران التيمه

شكر وتقدير

الشكر والحمد لله العلي القدير الذي هدانا الى طريق العلم والمعرفة، وما كنا لنهتدي لولا ان هدانا الله ، وانطلاقا من قول الحبيب المصطفى محمد صلى الله عليه وسلم :"من لا يشكر الله لا يشكر الناس"، فأنه يطيب لي ان أن اتقدم بشكري الجزيل للأستاذ الدكتور المشرف الفاضل صالح ناصر عليمات على سعة صدره وحسن متابعته حيث قدم لي الكثير من التوجيهات وشملني بعنايته ورعايته وللمشرف المساعد الدكتورة انتصار غازي.

وأتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الدكتور الفاضل حسن الحياري، والدكتور الفاضل عدنان البدري، الدكتور الفاضل محمد عاشور، والدكتور الفاضل خالد السرحان.

ولا أنسى ان اخص بالشكر والتقدير والعرفان بالجميل الى جميع اعضاء لجنة التحكيم الذين ساهموا بتحكيم استبانة الدراسة .

والشكر الجزيل لكل من الدكتور نضال الشريفين والدكتور معتصم العكور اللذان وجهاني في مرحلة تصميم الاختبار الإحصائي المستخدم في الأطروحة .

كما ويطيب لي ان أتقدم بالشكر الجزيل الى الدكتور ايمن العمري والدكتور يزيد السورطي والدكتور عصمت الروسان الذين لم يبخلوا علي بالوقت ولا بالجهد ولا بالمشورة في أي مرحلة من مراحل الدراسة.

والشكر موصولا إلى أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة وأصول التربية في جامعة اليرموك لما قدموه من جهد كبير وعلم نافع خلال سنوات دراستي .

وأخيرا أود شكر كل من ساهم في مساعدتي لاتمام هذه الدراسة.

الباحثة

غفران محمود التيمة

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

الملخص باللغة العربية

التيمه، غفران،2013. التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري(2013)

المشرف: أ. د صالح ناصر عليمات

د. انتصار غازي، مشرفاً مساعداً

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري، ولتحقيق هذه الغاية تم بناء مقياسين الأول لقياس مستوى التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية يتكون من (34) فقرة موزعة على خمسة مجالات (تفويض السلطة 7 فقرات، تدريب العاملين 8 فقرات، الاتصال وتدفق المعلومات 6 فقرات، الحوافز 6 فقرات، المشاركة والعمل الجماعي 7 فقرات)، والمقياس الثاني يتكون من (30) فقرة موزعة على اربعة مجالات (الطلاقة الفكرية 8 فقرات، المرونة 7 فقرات، الأصالة 8 فقرات، الحساسية للمشكلات 7 فقرات)، وبعد التأكد من صدق وثبات المقياسين قامت الباحثة بتوزيع مقياس التمكين الاداري على جميع أفراد مجتمع الدراسة (القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية) والبالغ عددهم (56)عضو هيئة تدريس من العاملات في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية، وتوزيع مقياس الابداع الاداري على (640) عضو هيئة تدريس من العاملات في الجامعات الأردنية يمثلن عينة المرؤوسات للقيادات الأكاديمية اللواتي تم توزيع المقياس الأول عليهن، وبعد جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً أظهرت الدراسة النتائج التالي:

- وجود درجة متوسطة من التمكين الاداري، وحصل مجال تفويض السلطة على المرتبة الأولى من بين مجالات التمكين الاداري وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجالي الحوافز

والمشاركة والعمل الجماعي بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال الاتصال وتدفق المعلومات بالمرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة، وأخيراً جاء مجال تدريب العاملين وبدرجة متوسطة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية أنفسهن.

- وجود درجة مرتفعة من الابداع الاداري لدى المرؤوسين من وجهة نظرهن أنفسهن في جميع المجالات، وحصل مجال الحساسية للمشكلات على المرتبة الأولى، ثم جاء مجال المرونة، ثم جاء مجال الطلاقة الفكرية، وأخيراً جاء مجال الأصالة.
- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجالات مقياس التمكين الاداري ومجالات مقياس الابداع الاداري والمقياسين ككل، وكان أبرز معاملات الارتباط بين الحوافز والطلاقة الفكرية ومقياس الإبداع الاداري ككل، وأدناها بين المشاركة والعمل الجماعي والحساسية للمشكلات.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية على مجال تدريب العاملين في مقياس التمكين الاداري تبعا لمتغير الأقليم ولصالح أقليم الوسط، وعدم وجود فروق على باقي المجالات وعلى مقياس التمكين الاداري ككل تبعا لمتغير الاقليم.

وبالاعتماد على النتائج التي تم التوصل اليها تم وضع مجموعة من التوصيات من أبرزها زيادة الاهتمام بالتمكين الاداري من قبل المرأة العاملة في الجامعات الأردنية في المراكز القيادية لرفع مستوى الابداع الاداري لدى المرؤوسين وخاصة المرأة العاملة كعضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الاداري للمرأة، الابداع الاداري للمرأة، أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمـــة

تعد الجامعات المكان الأمثل لإبراز القدرات وتشجيع الافكار الجديدة، فلا بد مـــن ان تكون قادرة على مواكبة التغيرات المتسارعه لأحداث التغييـــر وتحقيـــق التطـــوير وتنميـــة المهارات وتنمية روح الإبداع لدى العاملين فيها؛ ومن هذا المنطلق وجب وجود مبدعين فـــي الجامعات قيادات وعاملين لتحقيق هذا الهدف من جملة أهداف كثيرة.

وتعد الجامعات مراكز إشعاع حضاري وعلمي تسعى إلى تنمية المجتمعات اقتصاديا وعلميا وثقافيا من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها من تعليم وبحث علمي وخدمة مجتمع ولعل نجاح هذه الجامعات وقدرتها على تحقيق أهدافها يعتمد على عوامل عدة منها على كفاءة العنصر البشري وتوفر الإمكانيات المادية والإدارية اللازمة والتي قد تتـــوفر فـــي وجـــود الإداريين والقياديين من ذوي الكفاءة، ونتيجة للتوسع والتطور السريع في الجامعات وما رافقه من مشكلات ادارية وتعليمية ، جعل الإدارة الجامعية تتحمل مسؤولية عن كافة الممارســـات الإدارية ومما دفع الى تشجيع العاملين من أعضاء هيئة تدريس وفنيين وإداريين مـــن أجـــل تطوير العملية التربـــوية الجامعيـــة (اندراوس ومعايعة، 2008).

لذا أصبحت الجامعة أهم المؤسسات في المجتمع إذ أنها لم تعد مؤسسات خدمية فقـــط بل أصبحت مؤسسات إنتاجية تساهم في الإنتاج مباشرة عن طريـــق البحـــث والاستـــشارات بالإضافة إلى دورها في تنمية القوى البشرية، ويمكن تصنيف مهام الجامعة في ثلاثة اتجاهات هي الأتجاه الأول ويكمن في نشر المعرفة متمثلة في التدريس والتدريب، والأتجاه الثاني فـــي

تنمية المعرفة متمثلة في البحث العلمي، والأتجاه الثالث في تطبيق المعرفة متمثلة في خدمة المجتمع (زيتون، 2001).

والقائد التربوي في الجامعات من العناصر الرئيسة التي يعتمد عليها لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها حيث ترتبط ذلك بالكيفية التي يدير بها الأسلوب القيادي الذي يمارسه، وبالصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف العمل البناء من أجل علاقات إنسانية مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة (المحبوب، 1996).

تلعب القيادة دوراً هاماً ورئيساً في حياة الأفراد والأمم والشعوب وهناك حاجة متزايدة في كافة المجتمعات خاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدما.وقد بدأ اهتمام الفلاسفة والمفكرين في دراسة القيادة منذ أقدم العصور ولا يزال الاهتمام بها حتى عصرنا الحاضر ولقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف الزمان، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين كان القائد هو الفرد الذي يقود جماعة من الناس ويسيطر على سلوكهم ويجبرهم على إنجاز عمل معين، وارتبطت فاعلية القيادة في تلك الحقبة على مدى قدرة القائد في السيطرة على الجماعة. ثم تطور مفهوم القيادة في الخمسينات من القرن نفسه بسبب تأثر هذا المفهوم بنتائج أبحاث علم النفس وعلم الاجتماع ليعني مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق أهداف المنظمة (المنقاش، 2007).

ولأن المراكز القيادية وتحقيق أهداف المنظمة ليست حكرا على الرجل فقد باتت المرأة تتولى مراكز قياديه في الجامعات الأردنية، بعد الاهتمام بها ومشاركتها للرجل في ميادين عدة، كما كان له أثر في تعزيز دور المرأة وتعظيم مساهمتها في التنمية، ينطلق من إيمان واسع بأن الارتقاء بأوضاع المرأة العاملة يشكل ركيزة أساسية من ركائز التطور

المجتمعي والتنموي وجاء ذلك نتيجة لاهتمام جلالة الملك عبد الله الثاني المعظم في إظهار دور المرأة في التنمية.وأصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكاً كاملاً في تنمية المجتمع وتقدمه من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات وكذلك اهتمام جلالة الملكة رانيا العبد الله المعظمة بقضايا المرأة وتسليط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع وتعزيز دورها لتتسلم مواقع رفيعة في مؤسسات الدولة. (ياسين، 2009).

فان تمكين العاملين هو الصيحة التي تتردد مؤخرا في مجال تطورالفكر الاداري، بعد ان تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر الى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات الى التنظيم المفلطح قليل المستويات(برس،2005)

وان الإبداع ضروري لنجاح أي منظمة، فأي منظمة لا تضع الإبداع هدفا أسما من أهدافها سيكون مصيرها التردي والانهيار وبالتالي فإن أي من الأفراد على اختلاف مواقعهم الوظيفية قد لا يجعل الإبداع جزء من حياته فسوف يحكم على نفسه بالتخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير نفسه ووظيفته ومنظمته (المحاسنة، 2006).

وبما أن الجامعات تعتبر اداة حيوية في المجتمعات الأنسانية فأن قيادات هذه المجتمعات تعتبر العنصر المحوري في تحقيق ما انيطت به من أهداف وغايات تتعلق بالفاعلية والكفاءة المرغوبيتين، وهذا يفرض على تلك القيادات توفر قدرات ومتطلبات خاصة حتى تكون قادرة على مواجهة التغيرات والتحويلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة واقتدار(عياصرة، الفاضل،2006).

ويعد العنصر البشري أهم الموارد وأثمنها لأي مؤسسة ، والبحث عن العنصر البشري المتميز والخلاق والتعامل معهم واكتساب ولائهم واخلاصهم للعمل اصبح مطلبا

صعبا لكل مؤسسة، بحيث تصدرت الاهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات والشركات . وقد ثبت مرارا وتكرارا ان الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الاداري تكمن اساسا في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودونهم(برس، 2005)

وبسبب وجود بعض المشكلات المتعلقة بالتمكين الاداري للعاملين في الجامعات الأردنية كما أظهرتها بعض الدراسات كدراسة (المعاني ، وأخو رشيدة،2009) التي بينت أن العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين وذلك لعدة أسباب منها : عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات ، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، ودراسة (الطعامنه، يونس،2001). التي كشفت عن غياب مفهوم التمكين الأداري عن التطبيق الفعلي عن أفراد العينه ، فقد اهتمت الباحثة بتقصي واقع التمكين الأداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الأداري وأن هناك حاجة ماسة لدراسة تربوية تتناول فيها التمكين الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الاداري وسبل تطوير هذه العلاقة من اجل الوصول الى بيئة تعليمية تسودها الألفة والاحترام، بيئة تحفز على العمل والانجاز.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن الغاية من توفير قيادات تربوية مبدعة يرفع من سوية العمل التربوي، حيث أن هذه القيادات ستأخذ على عاتقها إدارة منظمات تربوية خلاقة تواكب روح العصر وترتقي بجهاز التعليم. ولما للإبداع الإداري من أهمية بارزة في تفوق المرأة القيادية التربوية في عملها واثبات جدارتها وكفاءتها لتكون أهلاً للمواقع الهامة في صنع القرار ورسم الواقع التربوي

لجيل الغد، استوجب كشف النقاب عن ماهية المهارات الإبداعية التي تمتلكها المرأة القيادية العاملة في الجامعات الأردنية وتمكينها كونها تتسم بشخصيتها المتزنه، وقدرتها على تحمل المسؤولية، وحب الاطلاع على ما هو جديد .وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية مؤسسة من المؤسسات التعليميه بما فيها الجامعات، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على القيادات الذين يتولون إدارة الجامعات أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل. وبالرغم من الانجازات التي قدمتها القيادات النسائية، الا انها تحتاج الى المزيد من المهارات اللازمة لتمكينها من القيام بالمسؤليات الملقاة على عاتقها، وحاجتها الى الإبداع كعامل اساسي للتجديد ودوام الاستمرارية ، وهو ما دفع الباحثه الى تناول هذه المشكلة بالبحث والدراسة بهدف معرفة التمكين الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري.

ويمكن القول أن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة التمكين الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرها؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) لدرجة التمكين الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية تعزى لمتغير (الاقليم ، الرتبة الاكاديمية) من وجهة نظرها؟

3- ما مستوى الإبداع الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية من وجهة نظر المرؤوسين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0 .05$) لدرجة الإبداع الاداري للمرأة في المواقع الاردنية تعزى لمتغير (الاقليم ، الرتبة الاكاديمية) من وجهة نظر المرؤوسين ؟

5- ما العلاقة بين درجة التمكين الاداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرها والإبداع الاداري من وجهة نظر مرؤوسيها؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة البحث من خلال أهمية موضوع البحث التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الاداري حيث يعتبر سلاح قوي في يد المنظمات المعاصرة في حال أحسنت استخدامه، فان المنظمات اليوم تولي موضوع التمكين الإداري أهمية كبيرة كونه من المفاهيم الإدارية الحديثة.

إن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونه يربط بين التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري، ومن المؤمل ان تسهم هذه الدراسة في زيادة تمكين المرأة القيادية من خلال تدريبها أو تفويضها المزيد من الصلاحيات وتنمية قدراتها ومنحها الثقة اللازمة وتحفيزها وحل مشاكلها، للوصول إلى مستوى عال من الإبداع حتى تضمن المنظمات أن تحصل على أقصى طاقات للعاملين لديها.

وعليه تتلخص أهمية هذه الدراسة بالتالي:

1- من المؤمل أن تسد الدراسة الحالية جزء من النقص في البحوث والدراسات المتعلقة في موضوع تمكين المراة القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته في الإبداع الأداري. لاسيما أن هذه الدراسة الأولى من نوعها – في حدود علم الباحثة- الذي

يتناول موضوع تمكين المرأة القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الاداري.

2- ومن المؤمل ان تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة تمكين المرأة القيادية من خلال تدريبها أو تفويضها المزيد من الصلاحيات وتنمية قدراتها ومنحها الثقة اللازمة وتحفيزها وحل مشاكلها، للوصول إلى مستوى عال من الإبداع حتى تضمن المنظمات أن تحصل على أقصى طاقات للعاملين لديها.

3- ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة من خلال نتائجها في فتح الطريق للعديد من الباحثين للقيام بدراسات أخرى ضمن هذا المجال.

التعريفات الأصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة الحالية على مجموعة من المصطلحات والتعريفات الإجرائية التالية:

التمكين: المشاركة الفعلية من جانب العاملين في ادارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج. (عبد الوهاب، 2004) ولأغراض هذه الدراسة يعرف إجرائياً اعطاء فرصة اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من القيادات النسائية (عميد، نائب عميد، رئيس قسم) في ادارة الجامعات التي يعملن بها ، وحل مشكلاتها والتفكير الابداعي وتحمل المسؤولية مقاساً بمتوسط الدرجات التي يتم الحصول عليها في استبانة التمكين الاداري لهذه الدراسة.

الإبداع الإداري: هو مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي اذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن ان ترقي بالعمليات العقلية لتؤدي الى نتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة او خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في احد ميادين الحياة الإنسانية

(جروان، 2002). ولأغراض هذه الدراسة ويعرف إجرائياً بقدرة المرأة القيادية في الجامعات الأردنية على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقليــة الذهنيــة وابتكار وايجاد طرق وأساليب جديدة لم يسبق وان استخدمت مــن قبــل وان تتــسم بتحقيق المنفعه العامه مقاساً بمتوسط الدرجات التي يتم الحصول عليها في اســتبانة الإبداع الأداري.

حدود الدراسة:

إقتصرت الدراسة على جميع الاناث اللواتي يتولين منصب عميد كلية او نائب عميد او رئيس قسم ، وجميع اعضاء هيئة التدريس سواء ذكور ام اناث والذين يكونــون مرؤوســين لتلــك القائدات في الجامعات الحكومية في المملكة الاردنية الهاشميه الاقاليم الثلاثة (الشمال والوسط والجنوب) وعددها (9) خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2012 -2013.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزئيين تناول الأول منها الأدب النظري للدراسة والمتعلق بعرض موضوعات عن نظريات القيادة والتمكين والإبداع الإداري، أما الجزء الثاني فقد تناول عرضا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري

يتناول هذا الجزء من الدراسة القيادة والتمكين والإبداع الإداري

القيادة

تعتبر القيادة العامل المؤثر في مجريات الأمور. فالأمة العربية قبل ظهور الإسلام لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات، وبمجيء الرسول الكريم وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم، ويمكننا القول أنه ما كان يمكن إقامة مثل هذه الدولة الإسلامية العظيمة إلا من خلال القيادات التي تواترت عليها ابتداء من الرسول الكريم ونزولا إلى الخلفاء الراشدين وباقي الصحابة والتابعين (توفيق، 2006) ، وبمرور الزمن وغياب القيادات الحقيقية ضعفت الدولة الإسلامية وتراجعت وتفككت. لذلك تناول المؤرخون والفلاسفة والباحثون موضوع القيادة بالبحث, والدراسة ليتعرفوا على ماهيتها وعناصرها والأساليب القيادية الأكثر فاعلية.

وتعتبر القيادة عملية مهمة في الادارة فهي جوهر العملية الإدارية ومحورها، فهي ليست عملية اصدار تعليمات وأوامر انما هي مفتاح الإدارة، التي من خلالها نستطيع ان نثير

حماس الأفراد وان يبذلوا قصارى جهودهم للحصول على افضل مستوى بالعمل، وقد تطرق العديد من الباحثين والمفكرين لموضوع القيادة في محاولة من هم لبيان مجالاتها النظرية والتطبيقية ويعرف (البدري، 2001) القيادة الإدارية التربوية بأنها مجموعة العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي المناسب الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة كما عرفها يكل(Yukl, 2006) بأنها" عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم. وقد عرفها أمبروسو (Ambrosio,2002) وجاردونا(Gardona,2002) بأنها علاقة تبادلية للسلطة والمصلحة المشتركة بين أولئك الذي اختيروا ليقودو أولئك الذين قرروا أن يتبعوهم. وعرفها كل من نيكلسون (Nicholson، 2003) أنها العملية التي يظهر من خلالها شخص اهتمامه بالآخرين لتوجيههم، وتنظيمهم، وتسهيل قيامهم بالأعمال والأنشطة داخل المجموعات اما(العميان،2002) فعرفها بأنها عملية التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة وأهدافها. أما (الحنفي وأبو قحف وبلال، 2002) فيعتبرون أن القيادة هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماسة وإخلاص.

نظريات القيادة

برزت نظريات القيادة محاولة تفسير أسباب تأثر الأفراد والجماعات بقيادة شخص ما ،وقبولهم لقيادته، وانقيادهم له،ونتيجة ذلك وجد العديد من المداخل النظرية لشرح العملية القيادية اذ تناولها الكثير من الباحثيين ضمن اطر ومنطلقات متعددة تم اعتمادها في دراسة القيادة وسوف يتم عرض لهذه النظريات ومنها :

أولا : نظرية السمات

ركزت الأبحاث الأولى في القيادة على القادة العظام من الرجال والنساء الذين شهدهم التاريخ، وبحثت تلك الابحاث في السمات التي تمتعوا بها أهلتهم ليقوموا بهذه المهمة (Stewart,2006). ومن خلال نظرية الرجل العظيم قدم القائد بوصفه الشخص الذي يمتلك الصفات الخارقة ، والقدرات البطولية الممنوحة له من السماء والتي تؤهله للقيادة ؛ فالقائد يولد قائدا (Winston&Patterson,2006).

الا ان هذا المدخل في القيادة تعرض لعدد من الانتقادات منها ان نتائج البحوث التي تم اجراؤها لم تعزز فكرة أن تكون القدرات القيادية الموروثة . اضافة الى صعوبة توافر جميع السمات القيادية في شخص واحد (أبو عابد ،2006). كما أشار نورثاوس (Northouse,2001) الى عدم توفر مجموعة متماسكة من السمات تميز عن غير القادة في المواقف المختلفة ، فالأشخاص الذين يمتلكون سمات محددة تجعلهم قادة في موقف ما قد لا يكونون قادة في موقف آخر ؛ فالقيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين ، وأنما هناك مجموعة من العوامل الأخرى التي قد تتدخل في الأمر منها الظروف المحيطة بالجماعة ، ونوعية الجماعة ذاتها (العجمي،2008).

كما عانى هذا النموذج من مجموعة من نقاط الضعف منها فشله في وضع قائمة حصرية بالصفات القيادية، وفشله في أن يأخذ الموقف بعين الاعتبار، اضافة الى اخفاق البحوث التي أجريت في هذا المجال في ربط تلك السمات بمخرجات القيادة. أما النقد الخير الذي وجه لهذا المدخل فيتمثل في عدم امكانية الافادة منه في التدريب على القيادة وتطويرها ، حتى في حال تحديد سمات قيادية معينة ، فعملية تعليم سمات قيادية جديدة ليس بالأمر السهل لأن السمات لا تتغير بسهولة (Northouse,2004).

ثانيا : النظرية السلوكية

أدى عجز النظريات التقليدية عن تحديد سمات القادة الفعالين وخصائصهم الى التحول نحو الاهتمام بدراسة سلوكاتهم القيادية (أبو عابد،2006) والطريقة التي يتصرف بها أولئك القادة تجاه تابعيهم (المومني، 2001) . وتعود هذه النظرية الى الدراسات التي أجريت في جامعة أوهايو الأمريكية عام 1940 وهدفت الى بيان أنماط السلوك القيادي، ومجموعة أخرى من الباحثين في جامعة متشغن عام 1946 الذين كانوا يجرون في الوقت ذاته سلسلة من الدراسات ركزت على كيفية عمل القيادة في المجموعات الصغيرة (Tipton,2007)، أما الخط الثالث من الأبحاث المتعلقة بهذه النظرية فقد قاده كل من بليك (Blake) وموتون (Mouton) في أوائل الستينات 1964 من القرن العشرين ، وركزت على السلوكات المتعلقة بالعمل والسلوكات المتعلقة بالعاملين (Northouse,2001). ومن أشهر النظريات التي تندرج ضمن هذا المدخل نظرية البعدين التي تعود الى هالبن (Halpin) عام 1940، ونظريتي X&Y لماكجريجور (McGregor) عام 1960 ، ونظرية ليكرت (Likert) عام 1961 (أبو عابد، 2006).

ثالثا: النظرية الموقفية

ظهر هذا الاتجاه في القيادة نتيجة للانتقادات التي وجهت الى النظريات السلوكية، لتأخذ بعين الأعتبار العوامل الظرفية والمكانية التي تدخل في السلوك القيادي . ويقترح هذا المدخل ان لكل موقف طريقة فضلى للتعامل معه، وعلى القائد قبل ان يصنع قراره أن يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المحيطة به، (ابو عابد، 2006). وينظر الى القيادة ضمن المفهوم الموقفي على انها مسألة ظرفية، فسلوك القائد يحكمه الموقف النوعي، ويتحدد سلوكه

وفقا لقواه وقدراته الذاتيه ، وسمات الأتباع ،واستعداداتهم وقدراتهم (حسان والعجمي ،2006).

كما أن فاعلية القيادة ونجاحها يتجليان في المواقف التي تحقق الانسجام بين متطلبات الموقف، والنمط القيادي اللازم للموقف، والسمات الشخصية للقائد الذي يعتبر فعالا بالقدر الذي يتمكن فيه من تحقيق الاهداف والنتاجات التي وجد المنصب القيادي من أجلها (القاسم، 2006). وقد انبثق عن هذا المدخل عدد من النظريات والأنمتط القيادية منها : نظرية الخط المستمر في القيادة في عام 1958 ، ونظرية فيدلر عام 1967 ، وأنموذج هيرسي وبلانشرد عام 1972 ، ونظرية المسار أو الهدف عام 1974 (المومني،2001).

ومن النقاط التي التي أخذت على هذه النظرية صعوبة أن تكون القيادة وفقا على الموقف والظروف تماما، وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في ادراك الافراد اجتماعيا للآخرين ، ومن ثم تلعب دورها الهام في تحديد ما هو ماسب من المواقف لظروفهم كقادة (العجمي،2008). كما أن هذا المدخل لم تسانده مجموعة قوية من النتائج البحثية لتبرر الأسس النظرية التي يقوم عليها وتدعمه، ونتيجة لذلك فهناك غموض فيما يتعلق بكيفية تصور المدخل لجوانب معينة من العملية القيادية، فهذا المنهج لم يكن واضحا في كيفية تحرك التابعين من مستويات التطور المنخفضة الى مستويات التطور المرتفعة ، كما انه غير واضح حول كيفية تغير الالتزام بمرور الوقت بالنسبة للتابعين (Northouse,2004).

رابعا : الأتجاهات الحديثة في القيادة

لعل الأنجازات المحدودة للأنماط القيادية التقليدية حدا بالمفكرين الى انتهاج اسلوب جديد في التفكير القيادي (Nicholson,2003) فاتجه المفكرون الى الربط بين ثقافة المنظمة والقائد تم التعبير عنها بمفهوم القيادة التحويلية ، والتي باتت محورا للجدل في المجال القيادي في العقديين الماضيين (Stewart,2006).

القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

تتضمن القيادة التحويلية كما يشير اسمها عملية انتقال نوعيـة باتجاهـات العـاملين وسلوكاتهم ، فالقائد التحويلي يدفع العاملين الى انجاز أكثر مما هو متوقـع فـالتحول يعنـي احداث التغير الجذري في الطبيعة، والوظيفة، والهدف لعمل ما، وعند تطبيق ذلك في مجال القيادة تتمثل في تحديد الأهداف، والعمل على بلوغها مع الاهتمام بوسـيلة الوصـول اليهـا (Bieber,2003). ومن هذا المنطلق اعتبر الباحثون ان الهدف الأساسي للقيادة التحويليـة الاعلاء من شأن الأفراد، ورفع قدرتهم على حل المشكلات، وتحديد الهدف التـي تـسعى المنظمات الى الوصول اليها، والممارسات المستخدمة لتحقيقها (Stewart،2006).

ويعتقد بأن ممارسات القيادة التحويلية يمكن ان تحدث التغيير الكبير علـى مـستوى المنظمات ، والمؤسسات، والمجموعات(Bass,1998). وذلك من خـلال اثـارة دافعيـة العاملين الى ما هو أبعد من اتماماتهم الذاتيه للاندماج في تحقيق أهداف المنظمـة واحـداث التوازن بين انجازات المنظمـة وحاجـات العـاملين (Ross&Gary,2006). والقيـادة التحويلية مدخل شمولي يمكن استخدامه لوصف مدى واسع من القيادة، من المحاولة الدقيقـة للتأثير في الأتباع على المستوى الفردي الى المحاولات الأكثر اتساعا للتأثير في المنظمـات كلها والثقافات بأكملها. وعلى الرغم من أن القائد التحويلي يلعب دورا محوريا في التعجيل في حدوث التغيير، الا أن الأتباع والقادة يرتبط كـل مـنهم بـالآخر فـي العمليـة التحويليـة (Northouse,2001).

المرأة القيادية في الأردن

أصبحت قضية النهوض بأوضاع المرأة، بهدف تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكا كاملا في تنمية المجتمع وتقدمه، من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمـات غيـر

الحكومية . لذا فقد بذلت معظم الدول جهودا للاهتمام بقضايا المرأ ة،وتسليط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمهاومشاركتها في المجتمع.(ربابعة، 2003).

وقد شهد المجتمع الأردني في العقود الماضية تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتربوية مهمة، أدت إلى استجابته لتوصيات المؤتمرات الدولية والتوجهات العالمية،في مشاركة المرأة وتفعيل دورها، حيث زادت مشاركة المرأة في الحياة العامة والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وقام الأردن بالمصادقة على العديد من الاتفاقيات الدولية، كان من أبرزها" اتفاقية القضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة في عام1992(اليونيفيم "و"اليونيسيف،2002).

شغلت المرأة في الأردن منذ عهد بعيد نسبيا العديد من المناصب القيادية على كافة الأصعدة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية ومنها مشاركتها في المجلس الوطني الاستشاري من عام 1978-1982 وفي مجلس الأعيان ومجلس النواب الأردني وكذلك في المجالس البلدية. كما شغلت مناصب قيادية وزارية وجامعية (مركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة،1998).

وقد حظيت المرأة في عهد جلالة الملك عبد الله الثاني باهتمام بالغ، فقد تبوأت مراكز مرموقة في السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية، وحظيت بالكوتا النسائية في مجلس النواب والمجالس البلدية وتعيين عددا من النساء في مجلس الأعيان والمناصب العليا مما جعل منها شريكا فاعلا في العملية الديمقراطية. (بدران،2010).

من خلال الدراسات المقارنة بين الرجال والنساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه بها مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات

والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجـل (Helgensen Consulting Group,2001)

ومن أهم تلك السمات والخصائص ما يلي:

1. تعمل المرأة بثبات كالرجل ولكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.
2. تجمع المرأة بين الأسرة والعمل فهي تهتم بأسرتها وتكون مرنة معها إضافةً إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.
3. تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة والتعاون بإنـسانية قـدر الإمكان بعيداً عن الهاتف أو الفاكس.
4. نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادةً عن طابع العمل.
5. تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتاً في ذلك فـي حـين يشعر بعض الرجال بضجر لذلك.
6. تتبع المرأة القيادية طرقاً فنية في القيادة .

وتركز الدراسة الحالية على المرأة القيادية في الجامعات الأردنية حيث إن الجامعات تعد مؤسسات تربوية لها أهمية كبيرة في العملية التعليمية يتوقف نجاحها على مدى كفايـة قادتها على مختلف مستوياتهم ومراتبهم؛ ولجأت البحوث والدراسات إلى تفـسير سـلوكهم واتجاهاتهم ومدى تأثير ذلك على مرؤوسيهم. إلا أن معظم تلك الدراسات وخاصة المحليـة منها اهتمت بدراسة النمط القيادي للذكور دون الإناث في الجامعات. فما زال هناك نقص في الدراسات العربية التي تعنى بالأنماط القيادية للإناث والفرق بينها وبين الأنمـاط القياديـة للذكور خاصةً على مستوى التعليم العالي. وقد يُعزى ذلك إلى قلة عدد الإناث اللاتي يشغلن المناصب القيادية في الجامعات العربية. في حين أن الدراسات الأجنبية التي اهتمـت بـأثر

عامل الجنس على نمط القيادة توصل معظمها إلى وجود اختلاف بين نمط قيادة الذكور ونمط قيادة الإناث، (Andrews, 1984 Shakeshaft, 1991) وقد حددت بعض هذه الدراسات نمطاً قيادياً معيناً للذكور ونمطاً قيادياً للإناث.

والمرأة شريكة الرجل في العمل الجامعي فقد أظهرت البيانات الإحصائية أن مجموع أعضاء هيئة التدريس من الإناث في الجامعات الأردنية قد حققت ارتفاعا ملحوظا في السنوات الأخيرة وهذا يعود إلى وصول المرأة الأردنية إلى مستويات تعليمية عالية مما حقق لها قدرة على تبؤ الرتب الأكاديمية كأستاذ وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، ومدرس ومحاضر ومساعد بحث وتدريس (الإمام، 2005).

يعد تمكين العاملين من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينيات، ولاقت رواجا كبيرا خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية، وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة، وانما على العاملين لديه في المقام الأول فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخري وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية (أفندي، 2003).

إن التمكين ليس شيئا يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط، وإنما يتطلب تطبيقا تفصيليا للعديد من العناصر كما أن بعضا من هذه العناصر قد يكون ضروريا من اجل الحصول على فوائد العناصر الأخرى، فعلى سبيل المثال أن استخدام مبادرات ومشاركات الموظفين دونما تحديد الأهداف واليات الضبط قد يؤدي إلى نتائج اقل ايجابية من تلك التي يحققها موظفون لا يتمتعون بالتمكين (اندراوس ومعايعة، 2008).

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسيا وحاسما للمؤسسات والشركات خصوصا في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الادارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات ألإدارية والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقا لذلك فان المؤسسات والشركات في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة (العتيبي، 2005)

كما ان التمكين ينبع من الذات ليحقق طموح وأهداف العاملين فأن للبرامج التمكين مساهمة كبيرة في نجاح القيادة، حيث يرى (كوزس وبوسنر,Kouzes& Posner) انه لا يمكن ان يقوم القائد بالعمل وحده، فليست القيادة عملا فرديا وانما مجهود فريق، يقول ايضا ان القادة يعملون بالتوافق وبتطبيق مبدأ تناقص القوة : سنكون أكثر قوة عندما نتحلى عن بعض قوتنا للآخرين، حيث يقول الجنرال السابق جون ستان فورد " اننا لا نستمد قوتنا من الشارات او الرتب الأخرى ، بل نحصل على نفوذنا من خلال الأشخاص الذين نقودهم. (Kouzes&Posner,2004).

مفهوم التمكين الإداري

بالرغم من كثرة تداول مفهوم التمكين والحديث عنه إلا انه من الصعوبة بمكان أن نجد اتفاق على تعريف واضح لما يعنيه التمكين بشكل عام، فهناك تمكين المرأة وتمكين الفقراء وتمكين العاملين في أي مؤسسة (مسعود، 2006).

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم التمكين، فمنها من اعتبرته احدى الفلسفات الادارية الحديثة التي تقوم على تطبيق منهج الادارة المفتوحة، فمن الباحثين من نظر اليها على انه وسيلة من الوسائل الادارية المستخدمة لنظم الادارة الناجحة وتطبيقاتها، ومنهم من

رأى التمكين كفلسفة ادارية تنبثق عنها سياسات ادارية تتمتع بالحرية الوظيفية التي تقوم بتشجيع الافراد على تحمل المسؤولية التي تؤمن بالتشاركية(العساف، 2006) ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات عن طريق تفويض السلطة للمستويات الأدنى، أو النقل المراقب للسلطة من الادارة الى العاملين، لتحقيق مصالحها على المدى البعيد (الطراونه ،2006).

ويعتقد توماس ستر(Stirr, 2003) ان اساسيات التمكين الاداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الاحرف الأولى لكلمة (Empower)حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهذه المبادئ هي:

1- تعليم العاملين (E-Education): حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره الى نجاحها .

2- الدافعية (M-Motivation): على الأدارة ان تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الادارة العليا .

3- وضوح الهدف (P-Purpose): ان جهود التمكين الاداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة، ان صلبة عملية التمكين الاداري هي الاستخدام المخطط والموجه للأمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق اهداف المنظمة .

4- (O-Ownership): يقترح (Stirr)معادلة للتمكين الاداري تتكون من ثلاثة احرف يسميها (3As) تمثل الأحرف لعناصر المعادلة وهي :

السلطة + المسائلة = الانجاز (Authority + Accountability= Achievement)

ولتحقيق الانجاز فأن على الادارة والعاملين فيها قبول المسئولية عن افعالهم وقراراتهم ، والمسؤولية يمككن ان تكون ممتعة للعاملين خاصة اذا تم تشجيعهم على تقديم افكارهم للأدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على اعمالهم .

5- الرغبة في التغيير، (W-Willingness to change): ان نتائج التمكين يمكن ان تقود المنظمة الى الطرق الحديثة في اداء مهامها، ان البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة اصبحت الحقيقة اليومية، ما لم تشجع الادارة العليا والوسطى التغيير فأن وسائل الأداء ستؤدي الى الفشل .

6- نكران الذات(E-Ego Elimination) : تقوم الادارة في بعض الاحيان بافشال برامج التمكين الاداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المدراء بحب الذات واتباع النمط الاداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون الى التمكين على انه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، او فرصة لنموهم شخصيا كمدراء وكموجهين.

7- الاحترام (R-Respect):ان دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضوفي المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فان عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الأحترام يؤدي الى افشال كافة جهود التمكين الاداري.

أبعاد التمكين

وسأتناول أبعاد التمكين التي تم الأعتماد عليها في هذه الدراسة كما يلي :

أولا: التفويض

تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة العامة؛ حيث يعرف بأنه العملية التي يعطي بها المدير جزءًا من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لانجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج.(المطيري،2007) ويعرفه (اللوزي، 1999) "بأنه نقل المدير الاداري بعض اختصاصه الى بعض مرؤوسيه ، ليمارسوها دون الرجوع اليه ، مع بقاء مسؤوليته على تلك المفوضة "حيث ان التفويض اسلوب من اساليب عدم التركيز الاداري لجميع السلطات في يد المدير ، مما يؤدي الى كثرة ضغط العمل والبت في الامور دون فحص ودراسة كافية.

ومن أهمية التفويض تحديد الوقت والطاقة البشرية لكل فرد في المنظمة وتحديد مجال الرقابة ، اضافة الى ذلك توفير النمو التنظيمي في المنظمة للعاملين وزيادة التنافس أيضا في المستويات التنظيمية الدنيا وتوفير فرص التطوير الأداري . ومن معوقات التفويض : القيام بتفويض الصلاحيات التي لا يريد الرؤساء القيام بها ، اعتقاد الرئيس بأن للقيام بالعمل بشكل صحيح يجب ان يقوم الرئيس به بنفسه ، اضافة الى الخوف بأن تفويض المسؤليات يجعل من مرؤوسيهم منافسين لهم على المنصب (النجار،2006)

ثانيا: التدريب

هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد. أو بتعريف آخر فأن التدريب : هو الجهود

الأدارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الأنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها (الطعاني، 2007)

وبما ان الهدف من التدريب هو منح العامل مهارات متعددة ،حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة ، وهذا بدوره يساهم في القضاء على الروتين في العمل ، ويعطي فرصة أكبر ببقاء العامل في العمل وعدم الأستغناء عنه (ملحم ,2006). بالأضافة الى انه يعمل على تنمية اتجاهات العاملين الأيجابية نحو العمل ، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع ، ورفع مستوى أداء الفرد , وللوصول الى هذه الأهداف يتعين ترجمة نتائج التدريب الى واقع عملي، وبالتالي يجب ان يمنح العامل بعد تدربه السلطه، او الفرصة لتطبيق ما توصل اليه من حلول عملية أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة (الطعاني, 2002).

ثالثا : الإتصالات وتدفق المعلومات

يعرف الأتصال بأنه تمرير (passing) بين فردين أو أكثر من أجل زيادة الفهم وتبادل وجهات النظر، أو لتنسيق المواقف الفكرية والسلوكية (الكبيسي, 2004) وبالتالي فأن كل وظيفة من وظائف الهيكل التنظيمي تعتبر مركز للأتصال ، كما ان الهيكل التنظيمي نفسه يعتبر نظاما لمراكز الأتصال ، وبالتالي فأن عملية الاتصال هي أساس ترتكز عليه كافة عناصر العملية الأدارية (عبوي، 2006) وتبرز اهمية الاتصالات الادارية في كونها الأطار الأساسي لكل علاقات العمل، فهي تعتبر أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالأتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنويه لدى العاملين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالأنتماء الى التنظيم والاندماج فيه، وهو من ناحية اخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه

أهداف التنظيم وسياسته، كما انه بالاتصال يفسر القائد للمرؤوسين برامج العمل ويحميهم من الغايات الضارة (كنعان،2009). أما بالنسبة لتدفق المعلومات فهي موردا مهما جـدا مـن الموارد الحياتيه، اذ لا تكون هناك حياة بدونها، لأن الحياة هي اتخاذ القرارات فـي شـتى المناحي ، ولقد أضحت المعلومات الركيزة الساسية لصنع القرارات واختيار البدائل (حجازي ،2006) . اما البيانات فهي معطيات بكر (المادة الخام) وهي مجموعـة مـن الحقـائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة (الحميدي ،2004) والمعلومات هي بيانات تـرتبط ضمنيا بسياق وهدف ، أو هي التميز الذي يعطي تمايزا أو يعطي ادراكا، والمعرفـة هـي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم (ياسين ، 2007)

تعد المعلومات من مصادر القوة في المنظمة، بحيث انها تساهم في نقل المعرفة لكـل العاملين في المنظمة وتشعرهم بأهمية عملهم من خلال السيطرة والتمكن في أداء وظائفهم (عباس،2006) . هذا بالأضافة الى تزايد الأهتمام بالمعلومات من قبل العاملين في المنظمة ، وذلك لأنها تعد في هذا الزمان سلاحا قويا للتميز والتفوق والقرار الـسديد، وهـي متطلـب اساسي ومهم للتمكين (ملحم، 2006) فالتمكين يقوم على المشاركة بالمعلومات عن كيفيـة أداء العمل ونتائجه في المنظمة، والمشاركة بالمعلومات الخاصة بـالخطط، وبالأهـداف، وبالأستراتيجيات، والمشاركة ايضا بالمعلومات التشغيلية الأساسية (Holt,2000).

رابعا : الحوافز

الحافز هو عبارة عن وسيلة اشباع، أو الأداة التي تم بموجبها الأشباع، فالحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون الى اشباعها عن طريق العمل (ابن بشر، 2006).

وتقسم الحوافز الى عدة انواع ولكن أكثرها شيوعا هو تقسيمها الى : حوافز مادية وحوافز معنوية ، ويقصد بالحوافز المادية : مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات العاملين المادية فقط دون غيره، ومن هذه الحوافز مثلا، الأجور العادلة، ديمومة العمل التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد للحفاظ عليه . اما الحوافز المعنوية : فيقصد بها فلسفة التنظيم التي تشكل مع غيرها بيئة العمل في المنظمة ، زمهنا فرص الترقية والتقدم في العمل ، طبيعة العمل ، طرق الشراف في المنظمة ، الجماعات والفراد في المنظمة ، وفلسفة المنظمة (عبد الرحمن ، 2007).

وتعتبر الأجور والرواتب من أهم الحوافز المادية، بحيث انها تلعب دورا بارزا في حياة الأفراد ، لذلك فان الأهتمام والعناية بوضع خطة واجور عادلة وسليمة امر في غاية الأهمية، لأن معظم الخلافات العمالية مع الأدارة سببها الأجر، لأن الأجر يتوقف عليه المستوى المعيشي والأجتماعي للعاملين (ابو زايد، 2008).

وتكون الحوافز بشكل فردي أو بشكل جماعي ، وبالرغم من ان الحوافز التي تبنى على عمل المنظمة كل او عمل الفريق ككل تكون فعالة ، ولكنها لا تعطي الفرصة للفرد ليربط بين ادائه العالي وبين المكافأت التابعة لهذا الأداء، وبالتالي فأن الحوافز الفرديه تعتبر أفضل، حيث ان الربط بين المكافآت والأداء عن طريق تعزيز الشعور بالكفاءة يزيد من الشعور بالتمكين (Dark,2007).بالأضافة الى النوعين السابقي الذكر، فأن هناك نوعا آخر من الحوافز، وهو ما يسمى بالتحفييز المتلازم ، ويقصد به تقدم حوافز مادية وحوافز معنوية في وقت واحد بهدف دفع العاملين الى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة (مرعي،2009)

خامسا: المشاركة والعمل الجماعي

تعني المشاركة دعوة القائد الى لمرؤوسيه والألتقاء بهم ، لمناقشة المشاكل الأداريــة التي تواجهه وتحليلها ، ومحاولة الوصول الى أفضل الحلول الممكنه لها ، مما يساعد علــى زيادة الثقة لديهم لاشتراكهم مع القائد فــي وضـــع الحلـــول الملائمـــة للمـــشاكل الداريـــة (كنعان،2009).

ان مشاركة العاملين مفهوم واسع يمتد الى أفق واسع من الممارسات ، ويقــصد بهــا ممارسة العاملين للتأثير في كيفية تنظيم عملهم وتنفيذه ، فعلـــى الأدارة الاهتمـــام بمـــشاركة العاملين في عدة مستويات منها : المشاركة في التأثير ، والمشاركة باتخاذ القرار ، والمساندة والدعم ، والمساهمة والأستثارة (اندراوس، 2008).

اما بالنسبة للعمل الجماعي فتجمع الأدبيات في مجال التمكين على مكانة فرق العمل كاحدى الآليات الأساسية لتطبيق التمكين في التطوير والتحسين الأداري (أفندي،2003) لأنه ينجز جزأ مهما من مهمات المنظمات بوساطة الجهد الجماعي ، والجماعة Groupهي تجمع أو مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم لدرجة ملحوظة؛ لتحقيق هدف مـــشترك ، ويؤثر سلوك الجماعات في أداء المنظمة وفي السلوك الفردي فيها ايضا (الشماع،2004).

ومن الأمور المهمة التي لجعل الأشخاص راغبين في العمل هو ان تتوفر لهم جوانب الراحة والسعادة لما ينجزونه ، بحيث يجدون الفخر والتباهي في ذلك، ومن أجــل تحقيــق هــذا الهدف، فأنهم بحاجة ماسة الى بعض الأمور كما يوردها (الفقيه،2005) وهي:

أ- الشعور بأن عملهم له هدف مستقبلي : لكي يعرف الأشخاص ان الذين يفعلونــه هــو هدفهم للمستقبل ، يجب ان يكون فعلهم على مستو عال من حيث النوعية والتقنية في

الأنجاز، وفي أنجاز عمل فيه فائدة لآخرين ؛ لأن هذا يعزز شعور العامل بالسعادة والفخر، وبالتالي تعزز ثقة العامل بنفسه.

ب- تحليل النتائج : يجب العمل على تعزيز فكرة ان العامل مسؤول عما يقوم به ، حيث ان اتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ قراراتهم بأنفسهم يعزز من نشاطهم في العمل ، وذلك لشعورهم بالمسؤولية عن نتائج أعمالهم . فكلما ازداد مستوى المسؤولية عن نتائج العمل الذي يقومون به زاد ارتباطهم بالعمل أكثر فأكثر ، وكلما زاد الارتباط زادت القدرة على اعطاء نتائج أفضل .

ج- اخبار العاملين بالنتائج وتقديم بعض النصائح لهم : مناقشة مشكلات العاملين بطريقة وأسلوب مرن ومرتب وبصورة مستمرة ، وتقديم بعض الأرشادات والمعلومات عن الأهداف المستقبلية للمنظمة ، وابقاء الأشخاص على علم بما يجري، وذلك لأنها تزيد ثقتهم بأنفسهم وثقتهم بما يقومون به .

أشكال التمكين

تظهر عملية تمكين العاملين في أشكال عديدة ومنها عملية (التمكين الرسمية) وتشير إلى عملية التمكين التي تستند إلى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة، أي أن المؤسسة تقوم بوضع القوانين والتوقعات الرسمية التي تدعم هذا الشكل من التمكين، وعلى النقيض من ذلك فان عملية (التمكين غير الرسمية) تشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

كما أن عملية تمكين العاملين يمكن أن تكون طواعية أو دستورية ففي بعض الحالات تكون عملية التمكين طواعية دون أن تستند إلى أي أسس دستوريه ولكن في عملية التمكين الدستورية نجد أن القوانين المعمول بها في البلد تدعم تمكين العاملين في عملية صنع

القرارات في المؤسسات. وقد يكون تمكين العاملين مباشرة أو تمثيلية وتظهر عملية التمكين المباشرة عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات ، وأما العملية التمثيلية فتظهر عندما يقوم العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات (اندراوس ومعايعة، 2008).

ويصنف ويلنكسون (1998,Wilkinson) التمكين إلى خمسة أنواع وهي:

1. مشاركة المعلومات: المعلومات عنصر هام في التنظيمات، وأصبحت الاتصالات من اعلي إلى أسفل هامة جد ا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاما بقرارات التنظيم.
2. حل المشكلات من أسفل إلى أعلى: أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم اعلم في مشكلات التنظيم، مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشكلاتهم.
3. استقلالية المهام: وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية منة خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسئولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.
4. تكوين الاتجاهات: هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به انه لا يمكن تغيير طرق العمل واجراته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

5. الإدارة الذاتية: والمقصود هو توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهـذا يعنـي تدخل العملين في عملية اتخاذ القرارات، ويجب أن لا تكـون التعليمـات والـسلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية (العبيدبن، 2004)

مفهوم الإبداع الإداري

أشار الأدب النظري في الكتابات العربية حول الإبداع إلى استخدام مفاهيم: الإبـداع والابتكار والخلق كمترادفات فقد أشار القريوتي إلى أن مفاهيم الإبـداع والابتكـار والخلـق تستعمل كمترادفات وتعني جميعا "ولادة شئ جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القريوتي، 2000)، وأشار المغربي في السياق نفسه إلى أن كلمات " الإبداع والابتكار والخلق مصطلحات مترادفة تعني إثبات شئ جديد غير مألوف (المغربي، 1994)، ولعل هذا الخلط يعود إلى المعنى اللغوي للإبداع والابتكار فيشير لسان العرب إلى أن الإبداع مـأخوذ من (بدع) وبدع الشيء يبدعه بدعا وأبتدعه أنشأة وبدأه، والبديع الشيء الذي يكون أولا (ابن منظور، 1300هـ). "والله بديع السموات والأرض (البقرة، 116)، أي مبدعهما، وابتدعته أي استخرجته أحدثته، ونقول فلان أبدع في هذا الأمر أي كان أول من فعله. وورد في لسان العرب تعبير بدع الشيء يبدعه بمعنى أنشأه وبداه، وأبدع الشيء بمعنى اخترعه على غيـر مثال وفي قاموس ويبستر (Webster) وردت كلمة الإبداع بمعنى المقدرة على الخلـق أو الإيجاد.

تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع ولم يكن هناك تعريف واضح ومحدد وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، ا ولى مناهج الباحثين واهتماماتهم العلمية والثقافية ومدارسهم

الفكرية من جهة ثانية ، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية من جهة ثالثة فمنهم من نظر إلى من خلال مراحله ومنهم من نظر إليه من زاوية انه عملية ومنهم من ركز في تعريفه للإبداع على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، ومنهم من ركز علـــى البيئـــة المبدعـــة (الخطيب ومعايعة، 2006)

وقد تعددت الآراء حول تعريف الإبداع والعملية الإبداعية، فمنهم من يرى أن الإبداع هو مظهر من مظاهر الخصب والسيولة في التفكير فهو يعتمد على كمية الأعمال المنتجـــة بغض النظر عن قيمتها النوعية في عالم الإبداع الفني والعلمي، في حين يـــري آخـــرون أن مقياس العمل الإبداعي يكمن في وزن العمل وقيمته بالنسبة إلى أعمال الآخرين (الجيـــزان، 2002).

عندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بالإدارة أو المنظمة فانـــه يحمـــل مـــضامين وتفسيرات متعددة فقد عرفه عواملة الإبداع الإداري (Managerial Innovation) على أنه: مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هـــو عملية استثمار الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها في المنظمة .كما عرفته أيوب على انـــه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو منتجات، أو خدمات، أو طرقـــا وأساليب عمل مفيدة (الفاعوري، 2005).

وقد عرفته المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير بأنه: عملية إنتاج أفكار أو أشـــياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طرق جديدة ومفيدة (حوامدة وحراحشة، 2006)

طور كال من الخطيب ومعايعة (2006) نموذج للإدارة الجامعية الإبداعية يركز على تسعة مجالات، وان هذه المجالات التسعة وما تستبطن من مبادئ وقيم وأنظمة وأساليب تمثل في رأي الباحثان الإطار الأساسي لبناء وتنمية المناخ التنظيمي لإدارة الجامعات الإبداعيـــة

المتفوقة، وانه لمن الأهمية الإشارة إلى أن التطور المتكامل لماهية الإدارة الجامعية المبدعة تستوجب النظر إلى هذه المحاور في إطار منظومة واحدة يغذي بعضها بعضا وتتكامل فيما بينها وقد أوضحها الباحثان بالاتي:

1- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

2- التشريعات والقوانين والأنظمة.

3- الهيكل التنظيمي.

4- البيئة التنظيمية.

5-القيادة الإدارية.

6-إدارة الموارد البشرية والمادية والمالية.

7-إدارة نظم المعلومات.

8-الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات.

9-الرقابة والمتابعة والتقويم.

وتناولت (أبو هندي، 2003) في دراستها للخصائص الإبداعية لدى المرأة القيادية المجـــالات التالية:

1. المرونة.
2. الأصالة.
3. الحساسية للمشكلات.
4. الطلاقة.
5. الثقة بالنفس وتأكيد الذات والاعتماد على النفس.
6. الميل للمغامرة.

الإبداع والسمات القيادية

يمكن القول أن السمات القيادية هي انعكاس للإبداع فهي السمات القيادية- بمثابة مؤشرات عامة على مستوى التفكير الإبداعي ويمكن القول أن سمات القيادية المبدعة تجمع ما بين سمات الإبداع والسمات القيادية (جامعة القدس المفتوحة، 1996) التالية:

1- الثقة بالنفس ومواجهة المواقف الصعبة.

2- التعاون مع الزملاء في العمل والمواقف الاجتماعية.

3- استخدام لغة رصينة واضحة وتعليمات محددة لا تنطوي على الغموض.

4- عدم الارتباك أو التشتت في المواقف الصعبة.

5- المرونة في الأفكار ودينامية الأفعال وإتقان وظائف عديدة.

6- على تنظيم عمل المجموعات والأفراد.

7- الانضباط بالأنظمة والقوانين والتعليمات والالتزام بها.المقدرة على تحمل المسؤولية.

أهمية الإبداع في العمل الإداري

إن الإبداع عملية مهمة جدا لنجاح المؤسسة،ونجاح المؤسسة يأتي من نجاح إدارتها والإفراد العاملين فيها، فبدون الإبداع تبقى المؤسسة على حالها دون تقديم أي جديد للعملاء، مما يؤدي إلي تدهور المؤسسة وفشلها، والحاجة للإبداع موجودة دائما عند جميع المؤسسات لأهميته في مواكبة تغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر على المؤسسة بشكل كبير مثل التغيير والتطور التكنولوجي، والتغيير في أذواق ورغبات المستهلكين، التي يجب على إدارة المؤسسة معرفتها وتلبيتها بالشكل المطلوب، وان التغيير المستمر في أساليب العمل المؤسسي، والبعد عن الجمود

والروتين الإداري، يدفع الإدارة إلى تشجيع الإبداع والبحث عن كل ما هو جديد، اولى إتباع اسلوب جديد للموائمة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه (الهنداوي،2006).

عناصر الإبداع

يركز الدارسون في محاولاتهم لتحديد شخصية المبدع على عدد من السمات، لكنهم في تركيزهم هذا لا يقيمون حدودا فاصلة بين سمة وأخرى، فهذه السمات مترابطة مع بعضها وغير متمايزة،على انه ليس شرطا ليكون الشخص مبدعا أن يحوز عليها جميعا (الملحم،2003)

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع . لوحظ انه يوجد شبه إتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود ابداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ولقد تناول أغلب الباحثون في دراستهم العناصر التالية للأبداع :

1- **الطلاقة** : ويقصد بالطلاقة القدرة على إنتاج اكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها، وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالا عدة منها سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد، تبدأ مثلا بحرف معين أو مقطع، أو تنتهي بحرف معين أو مقطع، ومنها التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة (ابراهيم،2003)

2- **المرونة** :وتتمثل في العمليات العقلية التي من شأنها أن تميز بين الشخص الذي لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين

(خليفة،2000) ويرى الديب (2007) أنها سرعة التكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة.

3- **الأصالة** :ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة، أو مستوى الجدة فيما يقدم الفرد من استجابات غيرمألوفة بالنسبة لمنبه ما، وكذلك الميل إلى تقديم تداعيات بعيدة، فهي من ناحية تعني جودة الأفكار، ومن ناحية أخرى تعني التغلغل إلى أهداف بعيدة، ومن ناحية ثالثة تعني الحداثة وعدم الشيوع فيما يتعلق بمنبه معين(السلمي،2003)

4- **الحساسية للمشكلات** :إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه للتفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة، وان ادراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع، ومن ثم فان فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من اجل علاجها أو منع ظهورها من الأساس السلمي،2003)

التمكين والإبداع

أن المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول كلا من توم بيترز و Tom Beter and Turman في كتابيهما – البحث عن التميز – إن سر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى

حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة (ملحم، 2006).

كما إن مفهوم الإبداع هو مفهوم مركب، ويعبر عنه من خلال مجموعة مؤشرات تلامس مضمونه وتشكل ميدانه كصفة لفعل محدد أو ممارسة معينة، فإن مؤشرات الإبداع تنبثق من الفعل المحدد وتشير إليه. ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في حفز السلوك الإبداعي القادر على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال، كما وتعد العلاقة بين التمكين والسلوك الإبداعي علاقة قوية تؤدي إحداهما إلى الأخرى، وعند توافر رغبة لدى المدير بتمكين العاملين في الوسط الذي يقوده، فإنه يلجا إلى إعادة النظر في عملية تخويل الصلاحيات (Delegation) والبدء بمنح الثقة للمرؤوسين من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض مزيد من الصلاحيات وتحديد صيغة المساءلة الإدارية في إطار الأهداف المتفق على تنفيذها من قبل المرؤوسين.(المبيضين، الطراونه، 2011)

ثانياً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة : القيادة ، التمكين الاداري ، الإبداع الاداري.

1-الدراسات التي تناولت القيادة:

كما أجرت الخطيب (1998) دراسة بعنوان "اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات" هدفت إلى التعرف على اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات وذلك من خلال امتلاك المرأة للخصائص والمهارات القيادية والإبداعية، وتألفت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس العمداء في الجامعات الأردنية الحكومية، وبلغ العدد الذي أجرت عليه الدراسة (45) فرداً. وتم استخدام استبانه لهذه الدراسة، وتم إيجاد صدق وثبات لها مقبول لإغراض هذه الدراسة، وقد أشارت النتائج إلى أن اتجاهات القادة الإداريين إيجابية جدا نحو امتلاك المرأة للخصائص القيادية، وإيجابية نحو امتلاك المرأة للمهارات القيادية والإبداعية، وذلك من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، كما أشارت نتائج اختبار (ت) بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي بين اتجاهات هؤلاء الإداريين نحو امتلاك المرأة للمهارات والخصائص القيادية والتي تؤهلها لاحتلال مراكز قيادية في الجامعة.

كما أجرى العجمي (2001) دراسة بعنوان " العوامل التي تدعم النساء العربيات المسلمات في دورهن الوظيفي" وهدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر العوامل الاجتماعية والعائلية في ادوار النساء القياديات في المجتمع الاسلامي وضمن حدود الدين الاسلامي ،

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج النوعي في البحث ، وتضمن مجتمع الدراسة عينة مكونة من (18) سيدة قيادية في مجالات مختلفة، وتوصلت الدراسة ان معظم القياديات كانت لديهن خبرة وأصبحن خبيرات في مجالات وحصلن على درجات علمية عالية ، ومعظمهن يحملن درجة الدكتوراة كما بينت الدراسة ان معظمهن متزوجات ولديهن من ثلاثة الر اربعة أطفال .

اما دراسة الكعكي (2001) بعنوان " واقع المرأة العربية في الادارة وسبل النهوض بها" هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على عمل المرأة في المجال الاداري والعوامل المؤثرة عليه ، كما هدفت الى الرقي بأداء المرأة الوظيفي وتمكينها من التغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها وتقف عائقا في طريق تقلدها المناصب الادارية العليا، استخدمة الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، وعينة مكونة من (185) وتوصلت الدراسة الى ان عمل المرأة الاداري يتأثر بعوامل ثقافية ، اجتماعية واقتصادية ، ولها القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف في الامكانات المتاحة بادارتها ووضع الخطط المستقبلية في ضوئها .

كما اجرى الشهابي(2002) دراسة بعنوان "السبل والطرق الكفيلة بتفعيل المرأة في مجال ممارستها للعمل الأداري والقيادي" في جمهورية العراق هدفت هذه الدراسة الى القاء الضوء على واقع المراة العربية في ممارستها للعمل الاداري والقيادي، وأهم الاتجاهات والدوافع التي تدفع المرأة لمساعدتها في ممارسة عملها القيادي ، والتركيز على السمات والخصائص التي يجب ان تتوفر في المرأة ووضع الاستراتيجيات التي من شأنها تفعيل دور المرأة في جال ممارستها للعمل الاداري والقيادي. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأعد استبانة وطبقها على عينة مكونة من (94) وتوصلت الدراسة الى ان اهم الدوافع التي تدفع المرأة لتولي المواقع القيادية هي : الرغبة وحب العمل، وتأكيد

الذات والطموح ، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والخبرة الوظيفية في مجال العمل ومؤهلاتها العلمية ، والحرص على تعزيز مكانة المرأة.

وتناول الطارق (2002) في دراسته " خصائص الشخصية القيادية في المرأة اليمنية" التي هدفت للتعرف الى خصائص الشخصية القيادية للمرأة اليمنية من وجهة نظر مرؤوسيها من الجنسيين ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، واعد مقياس الخصائص القيادية في المرأة اليمنية ، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملون المرتبطون بدوائر الدولة في ثلاث وزارات هي التربية والتعليم ، والتخطيط والتنمية ، والصحة العامة من كلا الجنسيين، وتوصلت الدراسة الى ان المرأة متحمسة في ادائها ، ومثابرة على عملها ، وذات خبرة كافية في عملها الاداري ، ولديها قدرة على اقناع الآخرين ، ولديها القدرة على التخطيط في عملها بالاضافة الى اهتمامها بمظهرها الشخصي.

وفي دراسة أبو هندي (2003) بعنوان " الخصائص النفسية والإبداعية للمرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان" هدفت فيها إلى الكشف عن الخصائص النفسية والإبداعية لدى المرأة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان. واشتملت عينة الدراسة على (160) سيدة عاملة في المواقع القيادية في عمان ممن شغلن منصب مدير، رئيس قسم، أو ما يعادله. واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي، حيث قامت بتطوير استبانه جرى التحقق من صدقها وثباتها. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أبرز الخصائص النفسية لدى العاملات في المواقع القيادية في عمان هي الشعور بالمسؤولية وتشجيع المبدع في العمل علانية، وأنهن زميلات جيدات في العمل، كما تبين أنهن يهتممن بمظهرهن وأناقتهن. وظهر أن النساء العاملات في المواقع القيادية في مدينة عمان يمتلكن الخصائص الإبداعية التالية: الطلاقة، والحساسية للمشكلات، والأصالة والمغامرة، والثقة بالنفس، وتبين أيضاً أن هناك فروقاً ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات الخصائص الإبداعية تعزى لمتغير المستوى التعليمي والحالة الاجتماعية.

كما قام كل من دورن وروكي وبابلو(Dorne, Rouke & Papalewis,2003) بإجراء دراسة نوعية بولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة بعنوان "المرأة والإدارة التربوية: دراسة حالة لتسع نساء"، وذلك باستخدام أداتين: الملاحظة والمقابلة، فتم إجراء مقابلات مع تسع نساء قياديات في التربية، لتعرف آرائهن بشأن أهم أنواع القيادة، وإدراكهن للفروق بين الأنماط القيادية بين الذكور والإناث لديهن والتعرف إلى سماتهن، وبينت أهم السمات القيادية لديهن: التواصل الاجتماعي في محيط العمل، التعليم، الصبر، التفكير الايجابي، الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، الثقة بالنفس، ولديهن على احتواء من حولهن.

وبالنسبة للمقارنة بين المرأة والرجل في الأنماط القيادية، تبين أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملين بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل. و الرجل يوجه للمهمة وبالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعتبر المرأة مثالية، ومشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

قامت الحسين (2004) بدراسة بعنوان " تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم- دراسة حالة -" هدفت هذه الدراسة التعرف إلى تجربة المرأة الأردنية في المراكز الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم ، باستخدام المنهج النوعي للبحث ، وقد تكون أفراد الدراسة من (55) فرداً تم اختيارهم بالمعاينة الهادفة، واستخدمت الباحثة لجمع المعلومات أسلوب المقابلة للتعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية

والتعليمية والسياسية للمرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وأثر العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في وصول المرأة إلى مراكز قياديه، والمعايير التي تم اختيار المرأة القيادية على أساسها لتبؤ مراكز قيادية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، كذلك التعرف إلى السمات القيادية والمهارات الإدارية التي تتميز بها المرأة القيادية ومستوى فاعليتها كقيادية في وزارة التربية والتعليم. وخرجت الدراسة بنتائج من أهمها: لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي أو الخبرة أو الدورات التدريبية أو الشكل الخارجي وبين وصول المرأة إلى مركز قيادي. وتتميز المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة أهمها شخصيتها المتزنة وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيتها للعمل عاليه تفتقر للمرونة ولا تهتم إلا بالعمل، وثقتها بنفسها متوسطة. و تمتلك المرأة الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة وتعمل بروح الفريق، و تتفاعل وتتعاون مع الجميع، وتتميز بالإبداع، إلا أنها تفتقر للمبادأة والتنبؤ. وقد أوصت الدراسة بتوصيات أهمها: أهمية مشاركة المرأة في صنع القرار وإبراز النماذج الناجحة في تولي المرأة لمراكز قيادية. كذلك أوصت الدراسة بتطوير المهارات الإدارية للقيادات التربوية.

اجرت القحطاني (2008)دراسة بعنوان " العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية) دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة"

هدفت هذه الدراسة الى دراسة واقع القيادات الإدارية النسائية في منظمات التعليم العالي في المملكة والتحديات التي تواجهها،نظرا لتزايد حجم الدور المتوقع منهن في تحقيق التنمية البشرية، والربط بين مدى حاجة كل من تلك المنظمات وقياداتها النسائية إلى الإبداع الإداري كأداة أساسية للتغلب على تلك التحديات، كما هدفت إلى التعرف على أثر مجموعة

من العوامل المؤثرة في السلوك الإداري للقيادات الإدارية النسائية في تلك المنظمات وهي الخبرة العملية ، التدريب، الحوافز، دعم الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات. استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من (203)، من عميدات ووكيلات ورئيسات أقسام في منظمات التعليم العالي في منطقة مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى السلوك الإداري للقيادات النسائية في منظمات التعليم العالي جاء ضمن المستوى الطبيعي إلى ما فوق الطبيعي. تأثر السلوك الإداري الإبداعي طرديًا بطول الخبرة العملية، الحوافز التشجيعية بشرط أن تكون مناسبة وكافية، ودعم واهتمام الإدارة العليا في حال التشجيع الواضح لهذا السلوك. في حين لم يتأثر السلوك الإداري الإبداعي بالتدريب. تأثر السلوك الإداري الإبداعي بعدة معوقات :المخصصات المالية للإبداع، قصور في منظمات التعليم العالي من حيث السياسات التحفيزية، وسياسات التدريب والتثقيف في مجال الإبداع.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالتمكين:

قام حلواني (2001) بدراسة بعنوان "أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة."

هدفت هذه الدراسة على محاولة التعرف على مدى تقبل المدير السعودي لتبني اسلوب التمكين مع مرؤوسيه، وقامت الباحثة بتفريغ وتحليل (335) استبانه هي عينة البحث وأظهرت نتائج الدراسة وجود تقبل من قبل المديرين لأسلوب التمكين مع إمكانية تطبيقه في الإدارات التي يعملون بها، وكذلك موافقة غالبيتهم على تجربة تطبيق التمكين على عينة محدده ومن أسباب عدم رغبة المديرين في استخدام اسلوب التمكين حاجتهم إلى تدريب الموظفين قبل تمكينهم وتطبيق اسلوب التفويض كمقدمة للتمكين وتوفر الشجاعة لدى الطرفين

وتزويد المديرين بالصلاحيات الكافية، وأيضا من أسباب رفض المديرين لتبني اسلوب التمكين القناعة بأن بعض الموظفين كسالى وليس لديهم القدرة على تحمل المسؤولية وتبين النتائج أن اختلاف (المؤهل العلمي بين عدد المرؤوسين المرتبة الوظيفية بين أفراد العينة كان له تأثير جوهري ومعنوي على إجاباتهم.

اما دراسة المبيض وعواد (2002) استهدفت هذه الدراسة توضيح مفهوم التمكين وأبعاد التمكين والعوامل التي يجب مراعاتها للإحداث التمكين، والتغلب على معوقاته ومحددات التمكين ونتائج التمكين، وذلك بالتطبيق على الوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس. كما استهدفت ايضا التعرف على مدركات العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس لأبعاد التمكين التي تشمل (الأهمية، الكفاءة، القدرة على الاختبار، التأثير .واشتملت عينة الدراسة على (241) فردا ، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها ادراك العاملون بالوظائف الإدارية لبعد الأهمية (البعد الأول للتمكين) بدرجة أعلى من المتوسط ادراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد الكفاءة بدرجة مرتفعة الى حد ما من المتوسط ادراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد القدرة على الاختيار بدرجة منخفضة الى حد ما من المتوسط ، ادراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط.

وهدفت دراسة الفقي (2005)الى التعرف على أثر كل من اسلوب القيادة الادارية والهيكل التنظيمي بالمنظمة على تمكين العاملين في قطاع الخدمات في جمهورية مصر العربية وكذلك التعرف على قياس درجة تمكين العاملين كأسلوب اداري حديث من خلال ابعاده الثلاثة: مشاركة المعلومات والقيادة الذاتية وفرق العمل، وهدفت الدراسة الى تحديد معوقات التمكين، والتوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وأنجح في قطاع الخدمات، والخروج بتصميم اطار مقترح لتطبيق

تمكين العاملين لاتخاذ القرارات كأسلوب اداري فاعل في سوق الخدمات، من أجل تحقيق مستوى عال للرضا الوظيفي وبالتالي رضا العملاء. ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وطبقتها على عينة مكونة من (220) وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منه وجود علاقة ايجابية جوهرية وتأثير جوهري لكل من اسلوب القيادة والهيكل التنظيمي على تمكين العاملين وكذلك توصلت الى وجود علاقة جوهرية ايجابية بين تمكين العاملين ورضا العاملين.

ويرى هانج (Hung, 2005) في دراسته التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين تمكين معلمي المدارس الابتدائية على الرضا الوظيفي في تايوان، وكذلك أثر كل من المتغيرات المعدلة :العمر والمؤهل العلمي وحجم المدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (450) معلمًا ومعلمة من المدارس الحكومية في تايوان، وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين تمكين المعلمين والرضا الوظيفي وأنه لا يوجد هناك أثر للمتغيرات الوسيطة على تمكين المعلمين.

كما اجرت الخاجة (2006) دراسة بعنوان "اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين" بدولة الامارات العربية المتحدة، وهدفت الدراسة الى تزويد الادارة العليا ومتخذي القرار بنموذج مقترح لتمكين العاملين بأجهزة الحكومة بدولة الامارات بأخذ الاعتبار المناخ التنظيمي وقد استخدمت الباحثة المنهج المسحي على اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات، وطبقتها على عينة( ) وخلصت الدراسة الى أن بعد القيادة يؤثر تأثيرا جوهريا طرديا على كل من معنى العمل، والتأثير في اتخاذ القرارات بقيم (7.3) و(3.7) على الترتيب وان لبعد القيادة تأثيرا جوهريا على اجمالي التمكين. وأن بعد الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيرا جوهريا على كل من بعدي المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية بقيم 3 و2,2 على الترتيب.

اما دراسة ملحم، (2006) بعنوان: "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة" حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مواقف رؤساء الجامعات الاردنية من موضوع التمكين كمفهوم معاصر وبعض المفاهيم الادارية المعاصرة المرتبطة بموضوع التمكين " ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث منهجية تحليل المحتوى للوصول الى النتائج التي تبين من خلالها وجود بعض التباين في اراء رؤساء الجامعات، حيث قام بأجراء مقابلات معمقة مع رؤساء الجامعات الحكومية في الاردن وطبقها على عينة مكونة من (23) وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من التوصيات التي تساعد رؤساء الجامعات في اعادة النظر في المفاهيم الادارية الحديثة ودورها في تحسين اداء رؤساء الجامعات، وأوصت بأهمية اجراء دراسات أخرى امتداد لهذه الدراسة.

اما دراسة اندراوس ومعايعة (2008) بعنوان "درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية" هدفت الدراسة عن الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع رؤساء الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وعددهم (468) وتوصلت الدراسة الى وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة خاصة أن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية وتفويض المسؤوليات لهم، وأشارت كذلك إلى أن معظم فقرات مفهوم التمكين قد تحققت بدرجة عالية، وان المجال الأكاديمي لمفهوم التمكين قد احتل المرتبة الأولى، ثم جاء المجال الإداري لمفهوم التمكين في المرتبة الثانية، ضمن ممارسة عالية لكل منهما كما بينت الدراسة أن مفهوم التمكين في الجامعة الأردنية يختلف اختلافا جوهريا عنه في جامعة اليرموك لصالح الأردنية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع

الإداري لصالح المستويات العليا وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين درجتي ممارسة مفهومي الثقة والتمكين ضمن درجة قوة(متوسطة)، وهذه العلاقة تظهر أنه لا تمكين بدون ثقة .

قام المعاني ، وأخو رشيدة (2009) بدراسة بعنوان" التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية :دراسة ميدانية تحليلية" هدفت الدراسة إلى معرفة تصورات العاملين نحو مفهوم التمكين الإداري وأثر ذلك في إبداعهم الإداري وكذلك اختبار الفروق بين تصوراتهم تبعا للمتغيرا ت الديمغرافية والوظيفية،ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث طور استبانة (اداة الدراسة) لجمع البيانات وطبقها على عينة مكونة من (295) موظفا، وتوصلت الدراسة الى ان العاملين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين وذلك لعدة أسباب منها عدم عدالة وموضوعية نظام الترقيات، وضعف المشاركة في صنع القرارات ، وتدني الرواتب وعدم كفايتها، وضعف نظام المعلومات، وعدم تبني خطط واضحة للتدريب، كما بينت النتائج أن الجامعة تلتزم بأبعاد التمكين الإداري التي تم درا ستها، وأظهرت أن العاملين يشعرون بمستوى مرتفع من الإبداع، وأنه يوجد أثر ذودلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به العاملين، وانه لا توجدفروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى للخصائص الديمغرافيه والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الاداري:

هدفت دراسة (فيلذس هاوس 1990 Velthouse)" الإبداع والتمكين " في الولايات المتحده إلى التعرف على مفهوم التمكين وعلاقته بالإبداع وعن التشابه بين

مفهومي التمكين والإبداع، وخلصت الدراسة إلى الدعوة لحرية الممارسة للموظفين لان ذلك سيساهم في زيادة مدى التزامهم ومشاركتهم وتعزيز تصوراتهم الايجابية عن العمل وستزيد من التفاؤل والمرونة والبصيرة لديهم وهي علامات فارقة في اتجاه الإبداع،وأوضحت الدراسة التحليلية أوجه التشابه بين الإبداع والتمكين، فالإبداع مظهر من مظاهر النشاط والزخم وينظر له من حيث الجوهر، أما التمكين فيحاول الكشف عن الطرق التي سارت بها الأمور التي وصلت إلى طريق الإبداع، فبالتمكين يمكن أن يدرك الفرد حقه في الاختيار وبذلك يتولد الإبداع. وتخلص الدراسة إلى أن كلا من الإبداع والتمكين هما شرارة الروح وبهجتها وهي دعوة مثالية وتعبيرات عن روح العمل الجماعي، ويعتبر الإبداع عادة من العمل والمثابرة بينما التمكين يرتبط بنظم الهيكل التنظيمي والتقنيات الإدارية، ولكن النتائج السلوكية لكل من الإبداع والتمكين متشابهة وهي الوعي، المخاطرة، الثقة ، المسؤولية ، الاستثمار.

وتناول العنقري (2001) في دراسته التي كان عنوانها " علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسيين " في قطاع غزة ، وهدفت هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين بعض متغيرات السلوك القيادي ممثلة في اهتمام القائد بالعمل ، واهتمام القائد بالمرؤوسيين ودرجة الحرية التي يمنحها القائد للمرؤوسيين ، وبعض الصفات الشخصية للقائد ، وبين الإبداع الإداري للمرؤوسيين والمتمثل في (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية والحساسية للمشكلات ، والقدرة على التحليل والربط) بالاضافة الى دراسة علاقة بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية للمرؤوسين بالإبداع الإداري لديهم ، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث طور استبانة لجمع البيانات وطبقها على عينة مكونة من (322) ، وتوصلت الدراسة الى ان مستوى الإبداع لدى افراد عينة الدراسة

مرتفع، حيث يشير الى ذلك ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع لديهم والمتمثلة في الاصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات ، في حين ان عنصري التحليل والربط كانا اقل عناصر الإبداع الإداري توافرا لدى المرؤوسين . ووجود علاقة ارتباطية ايجابية ذات دلالة احصائية بين المؤهل التعليمي والرتبة الوظيفية للمرؤوسين ومستوى ابداعهم الإداري . ان الاهتمام بالتمكين ضرورة حتمية فرضتها متغيرات ببيئات الاعمال التي تؤكد على اهمية دور العاملين في احداث التكيف والمطلوب مع المتغيرات والتحديات التي تواجه المنظمات. ان التمكين كفلسفة وممارسة ادارية يتطلب نجاحها توافر مجموعة من العناصر أهمها، نظام فعال للتحفيز، نظام متكامل للاتصال والمعلومات ، نظام للتدريب قائم على فلسفة التعلم بالمعرفة.

اما دراسة الطعامنه ويونس (2001) بعنوان "الإبداع: مقوماته ومعوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في اطار عربي"، حيث قام الباحث بأجراء الدراسة على عينة من 40 قائدا اداريا في فرع من منظمات البحث العلمي والأكاديمي والمنظمات السلعية والخدماتيه، وقد هدفت الدراسة الى بيان العلاقة بين التمكين والإبداع الإداري، وبيان الأثر السلبي لمعيقات الإبداع على الإبداع، وأظهرت نتائج الدراسة الى ان هناك دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا. على الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند المبحوثين الا انهم يجمعون على أهميته.كما أظهرت نتائج الدراسة شيوع معوقات الإبداع التقليدية مثل تردد الإدارة العليا في تنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجه.

كما اجرى حوامدة وحراحشة (2006) دراسة بعنوان "مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن"

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري والتعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية للمؤهل العلمي والخبرة والموقع الجغرافي كمتغيرات مستقلة في مستوى الإبداع واقتصرت الدراسة على القادة التربويين في المديرية كانت العينة (264) فردا.

واستخدم الباحثان استبانه وتم التأكد من صدقها،وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في جميع المجالات الاتصالات، تشجيع الإبداع، حل المشكلات، القابلية للتغيير روح المجازفة ، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات الإبداع الإداري تعزى لخبرة القائد والمؤهل العلمي والمنطقة الجغرافية، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي.

كما قام المحاسنه (2006) بدراسة بعنوان "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية". وهدفت الدراسة الى تحليل أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي ولأجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتوزيع استبانه بعد تصميمها على جميع أفراد مجتمع البحث وهم (420) مديرا، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت الدراسة النتائج أن تصورات المبحوثين للأنماط القيادية السائدة في الجامعة ، لأبعاد الإبداع الإداري مرتفعة لبعد الاتصالات وكذلك لبعد قابلية التغيير ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة كمتغيرات مستقلة في أبعاد الإبداع التنظيمي كمتغيرات تابعة.

وأجرى الشريف (2007) دراسة بعنوان " الثقافة التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري " ، هدفت الى تنمية الوُعي بأهمية الشق الإداري لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة ككل ، والاهتمام باستمرارية تنمية كفاءة ومهارة العاملين الإداريين بالجامعات من خلال التدريب والتعلم وتطبيق مختلف أساليب تنمية المهارات في اطار خطة استراتيجية مع توفير الموارد والحوافز ، والاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية قوية وايجابية بدرجة كبيرة من زاوية مختلف ابعادها من اجل الارتقاء بالإبداع لاداري . وتكونت عينة الدراسة من اربعة جامعات سعودية هي : جامعة ام القرى ، والملك عبدالعزيز ، وطيبة ، والطائف وكان حجم العينة الاجمالية (650). واستخدم الباحث لتحقيق اغراض الدراسة استبانتين : الولى الثقافة التنظيمية ، والاخرى للأبداع الإداري . وكانت نتائج الدراسة كالتالي : أكدت غالبية اتجاهات الموظفيين الإداريين على قوة وايجابية الثقافة التنظيمية بالجامعات ، وتشجيع ادارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري .

وتأتي دراسة العوفي (2007) بعنوان "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أساليب تنمية الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي حيث طورت اداة الدراسة بعمل استبانه تحتوي على أربع أساليب العصف الذهني التأليف بين الأشتات – تحليل العوامل المؤثرة – التحليل المورفولوجي وطبقتها على عينه مكونه من (250) وتوصلت الدراسة الى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطبقة في الدراسة عالية جدا فيما يخص الإبداع وانه باستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد باستخدامه الأسلوب

الأمثل مع كل فرد، وأن تحديد اسلوب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إدارية جيده، وأثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة والتدريب ولم تحدد الدراسة لصالح من كانت الفروق، وأثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي.

اجرى كل من شن وآري (Chen and Aryee,2007) دراسة بعنوان "أثر التفويض الإداري على الإبداع والولاء التنظيمي"، حيث هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير تطبيق التفويض الإداري على تعزيز الإبداع الإداري ورفع درجة الولاء التنظيمي في احدى الشركات الكبرى في الصين ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لتغطية الأطار النظري للدراسة واعتمد الاستبانة والمقابلة للعاملين في الشركات لتغطية الجانب العملي للدراسة .وتوصلت الدراسة الى ان هناك أثر غير مباشر للتفويض الإداري على الإبداع الإداري والولاء التنظيمي في احدى الشركات الصناعية في الصين .

كما اجرى القحطاني(2008) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية) دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة واقع القيادات الإدارية النسائية في منظمات التعليم العالي في المملكة والتحديات التي تواجهها ، كما هدفت إلى التعرف على أثر مجموعة من العوامل المؤثرة في السلوك الإداري للقيادات الإدارية النسائية في تلك المنظمات وهي الخبرة العملية ،التدريب، الحوافز، دعم الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات.ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت استبانة وطبقتها على عينة مكونة من (203)، من عميدات ووكيلات ورئيسات أقسام في منظمات التعليم العالي في منطقة(مكةالمكرمة)، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى السلوك

الإداري للقيادات النسائية في منظمات التعليم العالي جاء ضمن المستوى الطبيعي إلى ما فوق الطبيعي. تأثر السلوك الإداري الإبداعي طرديًا بطول الخبرة العملية، الحوافز التشجيعية بشرط أن تكون مناسبة وكافية، ودعم واهتمام الإدارة العليا في حال التشجيع الواضح لهذا السلوك.في حين لم يتأثر السلوك الإداري الإبداعي بالتدريب. تأثر السلوك الإداري الإبداعي بعدة معوقات :المخصصات المالية للإبداع، قصور في منظمات التعليم العالي من حيث السياسات التحفيزية، وسياسات التدريب والتثقيف في مجال الإبداع.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة لاحظت الباحثة ان هذه الدراسات قد تناولت محاور الدراسة الحالية إلا ان تلك الدراسات لم تتطرق الى التمكين الإداري للمراة القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري.

وعلى الرغم من عدم وجود تشابه وتطابق بصورة مباشرة بين المحاور الت تناولتها الدراسات السابقة وبين موضوع الدراسة الحالية إلا ان هناك تقاربا وان كان جزئيا في بعض المحاور الامر الذي سيفيد الباحثة في بناء اداة الدراسة وبالنظر الى الدراسة الحالية ومعرفتها بالدراسات السابقة فان الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات بأنها تناولت التمكين الإداري للمراه في المواقع القياديه في الجامعات الاردنية وعلاقته الإبداع الإداري وهذا لم تتناوله الدراسات السابقة. وبعد استعراض الدراسات السابقة والتي اجريت في الفترة (1990-2009) والبالغ عددها (29) منها (23) دراسة عربية (ست) دراسات اجنبية ، يتضح ان هناك تنوعا في المواضيع والاهداف والنتائج المتحصلة بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات ، كما يتضح وجود الجوانب التي عالجتها كل دراسة من هذه الدراسات ، كما

يوجد اهتمام في البلدان التي اخذت منها هذه الدراسات وبصورة اكثر تحديدا تبين هذه الدراسات السابقة ما يلي :

الدراسات التي تناولت القيادة

تناولت دراسة وزارة التربية والتعليم الاردنية (2006) والتي هدفت الى واقع المرأة الاردنية في مؤسسات التعليم العالي والمعيقات التي تحول دون تطور المرأة الكاديمية في تلك المؤسسات . ودراسة الحسين ،(2004) التي هدفت الى التعرف الى تجربة المرأة الاردنية في المراكز الإدارية القيادية في وزارة التربية والتعليم والمعوقات التي تواجه المرأة للوصول الى المراكز القيادية.

اوجه الاتفاق، اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث اتفقت مع دراسة الشهابي (2002) ودراسة (الكعكي، 2001) ودراسة الطارق (2002) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (ابو هندي، 2004) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي .

2- من حيث اداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والاجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (الكعكي،2001) و دراسة (الخطيب، 1998). واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (الحسين، 2004) والعجمي (2001) ودورن وآخروون (2003) فقد استخدموا المنهج

النوعي ، وبعضها جمع بين المنهج الوصفي والنوعي مثل دراسة (وزارة التربيــة والتعلــيم الاردنية، 2006).

3- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئــة التــدريس وجميع القيادات اللاتي يتولين منصب رئيس قسم او عميد كلية او نائب عميد ، مع بعض من الدراسات السابقة مثل دراسة (وزارة التربية والتعليم ،2006) ودراسة(ابو هندي، 2003) ودراسة (الخطيب ،1998) واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات اخرى من حيــث مجتمــع وعينة الدراسة حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها على (الطارق ، 2002) مثــل دراســة (العجمي، 2001).

الدراسات التي تناولت التمكين

تبين وجود علاقة قوية بين التمكين الإداري والإبداع الإداري كما بينت دراسة كل من المعاني واخو رشيدة (2009) ودراسة فولدس (1990) والتي اظهرت نتائجها ان اعطــاء قدر اكبر من الحرية للموظفين لممارسة اعمالهم سيساهم في زيادة مدى التزامهم ومشاركتهم وتعزيز تصوراتهم الايجابية في العمل وكذلك سيعزز لديهم (التفؤل ، المرونة فهذا يزيد مــن قدراتهم الإبداعية ، وايضا اظهرت دراسة المعاني (2009) ان العامين يشعرون بمــستوى متوسط من التمكين وان لذلك اثر ايجابي في مستوى الإبداع الإداري كما واظهــرت نتــائج دراسة الطعامنه (2001) ان هناك دوافع كامنه للأبداع لدى الادارات العليا ، وانــه علــى الرغم من غياب مفهوم التمكين عن التطبيق الفعلي عند المبحوثين الا انهم يجمعــون علــى اهميته .

وتبين ان بعض الدراسات تناولت امكانية تبني اسلوب التمكين وتطبيقه ومتطلباتــه وتعريفه كأسلوب للعمل مثل دراسة حلواني (2001) ودراســة ملحــم (206) ، وايـضا اظهرت هذه الدراسة ان هناك بيئة مناسبة لتطبيق اسلوب التمكين وانه يوجد تقبل لتبني لهــذا الاسلوب وهناك دراسات قامت باختيار العلاقة بين التمكين ومواضيع اخرى مثل الثقة وفعالية الفريق وذلك في دراسة اندراوس ومعايعه (2008) وقد اظهرت هذه الدراسة التي تناولــت مستوى التمكين في الجامعات الاردنية ان هناك مستوى عالي من التمكين .

كما ابرزت دراسة حلواني (2001) ان معوقات التمكين تتمثل في قلة التدريب وعدم استخدام اسلوب التفويض كمقدمة للتمكين وقلة المعرفة في اتخاذ القرارات .

اوجه الاتفاق، اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1-من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث اتفقت مع دراسة:(المعاني، واخو رشيدة، 2009) ودراسة اندراوس ومعايعه،(2008) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (الخاجة،2006) ودراسة (يوجبورو واوبينج ،2000) حيث تم استخدم المــنهج الوصــفي المسحي .

من حيث اداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وقد اتفقت مــع معظــم الدراســات السابقة العربية والاجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراســة (حلــوان، 2001) ودراسة (هانج Hung،2005) واختلفت مع بعض الدراسات كدراســة (ملحــم، 2006) فقد استخدم مقابلات معمقة .

اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: فقد استخدمت دراسة الحسين، (2004) والعجمي (2001) ودون وآخروون (2003) المنهج النوعي، وبعضها جمع بين المنهج الوصفي والنوعي مثل دراسة وزارة التربية والتعليم الاردنية (2006).

2- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس وجميع القيادات اللاتي يتولين منصب رئيس قسم او عميد كلية او نائب عميد ، مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (اندراوس ومعايعه،2008) واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات اخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة(ملحم، 2006) حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها على رؤساء الجامعات الاردنية ودراسة (هانج Hung، 2005)حيث اشتملت الدراسة وعينتها على معلمي المدارس الابتدائية في تايوان.

الدراسات التي تناولت الإبداع

تناولت دراسة الطعامنه (2001) ودراسة حوامده وحراجشه (2006) الإبداع من خلال التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي واظهار سمات المناخ الإبداعي ومستوى الإبداع ومعوقاته . وتناولت دراسة العوفي (2007) ان هناك تحديد الاسلوب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية ادارية جيدة .

اوجه الاتفاق، اوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة :

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي حيث اتفقت مع دراسة القحطاني،2008) ودراسة المحاسنة،2006) واختلفت مع بعض الدراسات كدراسة (العوفي،2007) حيث استخدم المنهج الوصفي المسحي.

2- من حيث اداة الدراسة :

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة للدراسة وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والاجنبية في استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة مثل دراسة (القحطاني،2008)و دراسة (الشريف ، 2007) ودراسة (العوفي،2007) واختلف مع دراسة (شن وآري ،Chen and Aryee ،2007) حيث تم استخدم الاستبانة والمقابلة .

3- من حيث مجتمع وعينة الدراسة :

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس وجميع القيادات اللواتي يتولين منصب رئيس قسم او عميد كلية او نائب عميد ، مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (القحطاني،2008) ودراسة (الشريف، 2007) ودراسة العوفي، 2007) واختلفت الدراسة الحالية مع دراسات اخرى من حيث مجتمع وعينة الدراسة مثل دراسة شن وآري (Chen and Aryee,2007) الصين حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها على مديري المدارس ودراسة الطعامنه ويونس،(2001)حيث اشتمل مجتمع الدراسة وعينتها على منظمات البحث العلمي والاكاديمي والمنظمات السلعية والخدماتيه.

والجدير بالذكر ان استعراض الدراسات السابقة مكن الباحثة من:

- تعزيز وبناء الجانب النظري لهذه الدراسة.
- ساعد في بناء منهجية خاصة بهذه الدراسة تتلائم مع اهدافها وطبيعة مجتمعها .
- كما ساعد في بناء اسئلة الدراسة وبناء أدوات الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضا للإجراءات التي سيتم اتباعها في تنفيذ الدراسة بالإضـــافة الى وصف مجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراســـة المـــستخدمة، كمـــا يتـضمن وصـــفا للإجراءات التي ستتم بها الدراسة وكيفية معالجة بياناتها الاحصائية واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، ويقصد بالمنهج الوصـــفي التحليلـــي المنهج الذي يدرس ظاهرة ، أو قضية موجودة حالياً، يمكن الحصول منها علـــى معلومـــات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها؛ وذلك بهدف الكشف عـــن تمكـــين المـــرأة القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية الإدارية من الاناث (عميد كليـــة ونائب عميد كلية و رئيسة قسم) والبالغ عددهن (56) وجميع اعضاء هيئة التـــدريس فـــي الجامعات الاردنية الحكومية والبالغ عددهم (824) بعد الرجوع إلى المعلومات الخاصة بذلك، والموزعين على مختلف الكليات العلمية والانسانية في الجامعات الأردنية الحكومية للعـــام الدراسي 2012 /2013 .

عينة الدراسة:

تكونت عينة القيادات الاكاديمية الإدارية (عميد كلية ، نائب عميد كلية ، رئيس قسم) من الإناث من جميع أفراد مجتمع الدراسة بواسطة المسح الشامل والبالغ عددهم (56) عضو هيئة تدريس، أما عينة المرؤوسين فتكونت من (640) عضو من اعضاء هيئة التدريس، وفيما يلي توزيع أفراد عينتي الدراسة وفقا لمتغيراتها.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة القادة الاكاديمين وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة التي اعمل بها تقع ضمن	إقليم الشمال	17	30.4
	إقليم الوسط	25	44.6
	إقليم الجنوب	14	25.0
	المجموع	56	100.0
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21	37.5
	أستاذ مشارك	16	28.6
	أستاذ مساعد	19	33.9
	المجموع	56	100.0
المركز الوظيفي	عميدة كلية	8	14.3
	نائبة عميد	15	26.8
	رئيسة قسم	33	58.9
	المجموع	56	100.0
الحالة الاجتماعية	عزباء	11	19.6
	متزوجة	33	58.9
	مطلقة	12	21.4
	المجموع	56	100.0

- يظهر من جدول (1) أن أبرز تكرار لمتغير الأقليم بلغ (25) للفئة (إقليم الوسط) بنسبة مئوية (44.6) وجاءت بعد ذلك الفئة (إقليم الشمال) بتكرار بلغ (17) وبنسبة مئوية (30.4)، وأخيراً جاء اقليم الجنوب بتكرار (14) ونسبة مئوية (25.0).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الرتبة الأكاديمية بلغ (21) للفئة (أستاذ) بنسبة مئوية (37.5) وجاء بعده الفئة (أستاذ مساعد) بتكرار بلغ (19) بنسبة مئوية (33.9).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير المركز الوظيفي بلغ (33) للفئة (رئيس قسم) بنسبة مئوية (58.9)، وجاء بعده الفئة (نائب عميد) بتكرار بلغ (15) ونسبة مئوية (26.8) ثم فئة العميد بتكرار (8) ونسبة مئوية (14.3).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الحالة الاجتماعية بلغ (33) بنسبة مئوية (58.9) لفئة (متزوج)، وجاء بعده الفئة (مطلق) بتكرار بلغ (12) ونسبة مئوية (21.4).

جدول (2)

توزيع عينة المرؤوسين وفقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجامعة التي اعمل بها تقع ضمن	إقليم الشمال	315	49,2
	إقليم الوسط	265	41,4
	إقليم الجنوب	60	9,4
	المجموع	640	100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	21,1
	أستاذ مشارك	335	52,3
	أستاذ مساعد	170	26,6
	المجموع	640	100,0

- يظهر من جدول (2) أن أبرز تكرار لمتغير الأقليم كان على اقليم الشمال حيث بلغ (315) وبنسبة مئوية (49.2) من عينة المرؤوسين، وجاء بعد ذلك (إقليم الوسط) بتكرار بلغ (265) وبنسبة مئوية (41.4)، وأخيراً جاء اقليم الجنوب بتكرار (60) ونسبة مئوية (9.4).
- ويظهر من الجدول أن أبرز تكرار لمتغير الرتبة الأكاديمية بلغ (335) للفئة (أستاذ مشارك) بنسبة مئوية (46.352.3) وجاء بعده الفئة (أستاذ) بتكرار بلغ (135) بنسبة مئوية (21.1)، وأخيراً للفئة (استاذ مساعد) بتكرار (170) ونسبة مئوية (26.6).

أداة الدراسة:

للكشف عن درجة التمكين للمرأة القيادية في الجامعات الاردنيه وعلاقته بالإبداع الإداري ، قامت الباحث بتطوير استبانتين لجمع البيانات وفق الإجراءات التالية:

أولاً: قامت الباحثة بمراجعة الأدب النظري والدراسات التي لها علاقة بموضوع التمكين الإداري للمرأة القيادية والإبداع الإداري في المجال الاكاديمي وخاصة لدى العاملين في الجامعات الاردنية ، واستطاعت من خلالها وضع مجموعة من الفقرات قامت بتصنيفها في مجالات تخدم اغراض الدراسة وتحقيق اهدافها ، لقياس مستوى التمكين الإداري لدى المرأة القيادية في الجامعات الاردنية ومستوى الإبداع الإداري لدى المرأة القيادية في الجامعات الاردنية .

ثانياً: إعداد الاستبانة الاولى بصورتها الأولية، حيث كانت مكونة من (35) فقرة ، موزعة على (خمسة) مجالات هي:

- مجال تفويض السلطه ، وله (سبع) فقرات.

- مجال تدريب العاملين وله (ثمانية) فقرات.

- مجال الاتصال وتدفق المعلومات وله (ست) فقرات.

- مجال الحوافز ، وله (ست) فقرات.

- مجال المشاركة والعمل الجماعي ، وله (سبع) فقرات .

اما الاستبانة الثانية، تكونت من (ثلاثين) فقرة ، موزعة على (اربع) مجالات هي:

- مجال الطلاقة الفكرية ، وله (ثمانية) فقرات

- مجال المرونة ، وله (سبع) فقرات

- مجال الاصاله ، وله (ثمانية) فقرات

- مجال الحساسية للمشكلات، وله (سبع) فقرات

والملحق (1) يبين الاستبانتان بصورتهما الاولية.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة اعتمدت الباحثة المحتوى لأداة الدراسة، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين ممن لهم خبرة في هذا المجال بلغ عددهم (14) محكم، حيث طلب منهم أبداء الرأي حول صياغة الفقرات والسلامة اللغوية لها ، ومدى انتماء الفقرة للمجال ومناسبتها لهدف الدراسة ، وتم تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث البناء واللغة، كما تم حذف بعض الفقرات والملحق رقم (2) يبين أسماء المحكمين وقد اقترح المحكمون إعادة صياغة الفقرات لتصبح الاستبنتين بصورتهما النهائية الاولى مكونة من (خمسة وثلاثون) فقرة موزعة على (خمس) مجالات والاستبانة الثانية مكونة من (ثلاثين) فقرة موزعة على (اربع) مجالات . والملحق رقم(3) يبين الاستبانتان بصورتهما النهائية.

ثبات الأداة

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (تسع) قادة أكاديميين، و(اثنان وعشرون) عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.78– 0.84) على المجالات، و(0.88) على الأداة ككل، جدول (3) يوضح ذلك، كما تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.83– 0.89) على المجالات و(0.92) على المقياس ككل. والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات مقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها

	مقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية			مقياس الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية		
	المجال	ثبات الاعادة	كرونباخ ألفا	المجال	ثبات الاعادة	كرونباخ ألفا
1	تفويض السلطة	0.81	0.83	الطلاقة الفكرية	0.84	0.90
2	تدريب العاملين	0.79	0.87	المرونة	0.82	0.88
3	الاتصال وتدفق المعلومات	0.82	0.84	الأصالة	0.78	0.87
4	الحوافز	0.84	0.89	الحساسية للمشكلات	0.86	0.85
5	المشاركة والعمل الجماعي	0.78	0.80			
	المقياس ككل	0.88	0.92	**المقياس ككل**	0.89	0.935

مقياس فقرات الإستبانة

تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، وذلك على النحو الاتي:

1- تعطى درجة الموافقة كبيرة جدا (5)

2- تعطى درجة الموافقة كبيرة (4)

3- تعطى درجة الموافقة متوسطة(3)

4- تعطى درجة الموافقة قليلة (2)

5- تعطى درجة الموافقة قليلة جدا (1)

وقد تم اعتماد التدريج التالي للحكم على درجة تقدير المتوسط الحسابي:

- متوسط حسابي (أقل من 2.33) درجة تقدير منخفضة.
- متوسط حسابي (2.34 – 3.66) درجة تقدير متوسطة.
- متوسط حسابي (3.67 – 5) درجة تقدير مرتفعة.

متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

اولاً: المتغيرات المستقلة:

اولاً: التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية.

ثانيا: متغيرات خاصة بأعضاء هيئة التدريس.

الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.

الرتبة الأكاديمية ولها ثلاثة فئات أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد.

الكلية ولها فئتان: علمية ، إنسانية.

سنوات الخبرة: ولها فئتان أقل من 10سنوات ، 10سنوات فأكثر.

ثانيا: المتغير التابع:

- الإبداع الإداري للمرأة في الجامعات الاردنية.

إجراءات الدراسة:

اعتمدت الباحثة الخطوات التالية لإجراء الدراسة:

1. القيام بالأجراءات الرسمية وذلك من خلال مخاطبة الجامعات الأردنية، وأخذ الموافقة للحصول على كتاب رسمي، بهدف تسهيل مهمة الحصول على عدد أفراد أعضاء هيئة التدريس .
2. القيام بحصر مجتمع الدراسة في كافة الجامعات.
3. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
4. إعداد أداة الدراسة وعرضها على المحكمين .
5. التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال الاختبار إعادة الاختبار وآراء المحكمين.
6. الالتقاء بأعضاء هيئة التدريس الذين سيتم اختيارهم وتوضيح اهداف الدراسة لهم وتطبيق الأداة.
7. تطبيق الأداة على أفراد العينة.
8. استخلاص النتائج وعرضها تمهيدا لمناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت الاختبارات الاحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية).
- للإجابة عن السؤال الثاني تم استخدام (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين الثلاثي (ANOVA).

- للإجابة عن السؤال الرابع تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) وتحليل التباين الثلاثي (ANOVA).

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام (معامل ارتباط سبيرمان الرتبي).

الفصل الرابع

عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي هدفت التعرف على التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية على مستوى الإبداع الإداري، وسيتم عرض النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة .

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها؟

للاجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الدراسة: تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي ، والمتوسط العام للمقياس الكلي.

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لجميع مجالات التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها والأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تفويض السلطة	3.87	0.71	1	مرتفعة
4	الحوافز	3.71	0.49	2	مرتفعة
5	المشاركة والعمل الجماعي	3.71	0.52	2	مرتفعة
3	الاتصال وتدفق المعلومات	3.63	0.68	4	متوسطة
2	تدريب العاملين	3.24	0.88	5	متوسطة
	(الأداة ككل)	3.56	0.57		متوسطة

- يتضح من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات التمكين الإداري تراوحت بين (3.87- 3.24) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88- 0.49).

- جاءت المجالات(1،4،5) تتبنى الجامعه فلسفة تفويض السلطة لتنمية الإبداع وتمنحني الجامعه المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي و تمنحني الجامعة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إلي) بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.87- 3.71) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.71- 0.49).

- كما جاءت المجالات(2،3) تتيح لي وظيفتي في الجامعه فرصة لإتخاذ القرارات وتثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة الي) بدرجة متوسطة وبتوسطات حسابية تراوحت بين (3.63- 3.24) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88- 0.68).

بلغ المتوسط العام لجميع مجالات التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها والأداة ككل (3.56) وبدرجة متوسطة.

وفيما يلي كل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده:

- تفويض السلطة:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير تفويض السلطة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي.	4.07	0.87	1	مرتفعه
1	تمنحني الجامعة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إلي.	3.93	0.78	2	مرتفعه
7	تمنحني الجامعة صلاحيات تساهم في تعزيز انتمائي للعمل.	3.93	0.89	2	مرتفعه
6	تقوم الجامعة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب علي إنجازها.	3.91	0.96	3	مرتفعه
2	تتيح لي وظيفتي في الجامعة فرصة لاتخاذ القرارات.	3.89	0.68	4	مرتفعه
4	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.80	0.86	5	مرتفعه
5	تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لتنمية الإبداع.	3.57	0.97	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.87	0.71		مرتفعه

- يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مدى تأثير تفويض السلطة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (4.07- 3.57) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(0.97- 0.68).

- جاءت الفقرات(7،1،3) تمنحني الجامعة صلاحيات تساهم في تعزيز انتمائي للعمل و تمنحلي الجامعة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إلي و تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.07- 3.93) وبانحرافات معيارية (0.89- 0.78).

- كما جاءت الفقرات(2،6) تتيح لي وظيفتي في الجامعة فرصة لاتخاذ القرارات و تقوم الجامعة بتفويض سلطات كافية لإنجاز المهام الواجب علي إنجازها بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.91- 3.89) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.96- 0.68).

- وقد جاءت الفقرة (3)"تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي" بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (5) "تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لتنمية الإبداع" بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير تفويض السلطة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية (3.87) وبدرجة مرتفعة.

- **المجال الثاني: تدريب العاملين:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس مستوى تدريب العاملين في الجامعات الأردنية، جدول (6) يوضح ذلك:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير تدريب العاملين في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
8	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.57	0.91	1	متوسطة
3	تعمل الجامعة على تشجيعي على تبادل الخبرات فيما بينا.	3.46	0.99	2	متوسطة
7	أستطيع الوصول إلى أصحاب القرار وشرح آرائي ومواقفي فيما تقدمة الجامعة عن برامج تدريبية بسهولة.	3.41	0.97	3	متوسطة
4	تتيح الجامعة لي فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل الإداري.	3.36	1.02	4	متوسطة
6	تتميز التعليمات والإجراءات المتعلقة ببرامج التدريب في الجامعة بالوضوح.	3.13	1.31	5	متوسطة
1	تتبنى الجامعة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي في المواقع القيادية.	3.09	1.05	6	متوسطة
5	تقوم الجامعة بتقديم برامج تدريبية أشارك فيها بشكل منتظم.	3.04	1.32	7	متوسطة
2	تعقد الجامعة دورات تدريبية مجانية لتطوير مهاراتي في المواقع القيادية.	2.86	1.20	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.24	0.88		متوسطة

- يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مدى تأثير تدريب العاملين في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.57 -2.86) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.32- 0.88).

- جاءت الفقرات (7،3،8) بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.57- 3.41) وبانحرافات معيارية (0.99- 0.91).

- كما جاءت الفقرات (4،6) بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.36- 3.41) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.31- 1.02).

- وقد جاءت الفقرة (8) "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة" بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.57) وبانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

- وقد جاءت الفقرة (2) "تعقد الجامعة دورات تدريبية مجانية لتطوير مهاراتي في المواقع القيادية" بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (2.86) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى تأثير تدريب العاملين في الجامعات الأردنية (3.24) وبدرجة متوسطة.

- **المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس مستوى الاتصال وتدفق المعلومات في الجامعات الأردنية، جدول (7) يوضح ذلك:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الاتصال وتدفق المعلومات في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يمكن الوصول إلى أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشرح المواقف بسهولة.	3.98	0.98	1	مرتفعة
1	تتميز تعليمات وإجراءات الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها الغموض.	3.82	0.90	2	مرتفعة
3	تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة باختلاف مستوياتها الإدارية.	3.71	0.95	3	مرتفعة
4	توفر الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لأصحاب القرار.	3.61	0.97	4	متوسطة
5	يتسم نظام الاتصال بالوضوح والسرية فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة.	3.57	0.89	5	متوسطة
6	تعترض طرق الاتصالات بعض العقبات بين الوحدات الإدارية في الجامعة.	3.11	1.17	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.63	0.68		متوسطة

- يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس مدى تأثير الاتصال وتدفق المعلومات في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.98-3.11) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.17- 0.89).

- جاءت الفقرات (3،2،1) تهتم الجامعة بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة باختلاف مستوياتها الإدارية.و يمكن الوصول إلى أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشرح المواقف بسهولة. و تتميز تعليمات وإجراءات الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها الغموض بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.98- 3.71) وبانحرافيات معيارية (0.98- 0.90).

- كما جاءت الفقرات (5،4) يتسم نظام الاتصال بالوضوح والسرية فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة وتوفر الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لأصحاب القرار بدرجة متوسطة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.61- 3.57) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.97- 0.89).

- وقد جاءت الفقرة (2) يمكن الوصول إلى أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشرح المواقف بسهولة بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (6) تعترض طرق الاتصالات بعض العقبات بين الوحدات الإدارية في الجامعة بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.11) وبانحراف معياري (1.17) وبدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس مدى تأثير الاتصال وتدفق المعلومات في الجامعات الأردنية (3.63) وبدرجة متوسطة.

المجال الرابع: الحوافز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جدول (8) يوضح ذلك:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يتيح نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.	3.59	0.95	1	متوسطة
1	تقدر الجامعة جهود المرأة في المواقع القيادية فيها.	3.50	0.97	2	متوسطة
5	تتبع الجامعة معيار الكفاءة في تطبيق ترقية المرأة في المواقع القيادية فيها.	3.50	0.97	3	متوسطة
6	يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع.	3.25	0.81	4	متوسطة
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة مع الجهود التي أبذلها.	3.21	0.85	5	متوسطة
4	يتصف نظام الحوافز والترقيات بالجامعة بالعدالة والوضوح.	3.20	0.84	6	متوسطة
	المتوسط العام	3.71	0.49		**مرتفعة**

- يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.59 -3.20) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(0.97- 0.81).

- جاءت الفقرات (5،1،2) تتبع الجامعة معيار الكفاءة في تطبيق ترقية المرأة في المواقع القيادية فيها و تقدر الجامعة جهود المرأة في المواقع القيادية فيها.و يتيح نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخذا القرار بدرجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية التي تقيس درجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.59 -3.50) وبانحرافات معيارية (0.97- 0.95).

- كما جاءت الفقرات (3،6) يتناسب الراتب الذي أتقاضاه من الجامعة مع الجهود التي أبذلها و يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.21 -3.20) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.85- 0.81).

- وقد جاءت الفقرة (2) يتيح نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.59) وبانحراف معياري (0.95) وبدرجة متوسطة.

- وقد جاءت الفقرة (4) يتصف نظام الحوافز والترقيات بالجامعة بالعدالة والوضوح بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.20) وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية (3.71) وبدرجة مرتفعة.

المجال الخامس: المشاركة والعمل الجماعي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير المشاركة والعمل الجماعي للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جدول (9) يوضح ذلك:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير المشاركة والعمل الجماعي للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة.	4.02	0.59	1	مرتفعة
5	يسود جو من الألفة والمودة بين أعضاء الفريق داخل العمل	3.89	0.80	2	مرتفعة
6	يسود جو من الألفة والمودة بين أعضاء الفريق داخل العمل	3.88	0.74	3	مرتفعة
4	تساعد الاجتماعات الدورية في الجامعة على أداء العمل بفاعلية كبيرة.	3.70	0.76	4	مرتفعة
8	تسود روح التعاون والمساعدة بين الزملاء في الجامعة.	3.68	0.79	5	مرتفعة
1	تتبنى الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق الواحد وتشجع عليه.	3.59	0.87	6	متوسطة
7	يسمح نظام العمل بالجامعة في المشاركة باتخاذ القرارات.	3.55	0.95	7	متوسطة
2	تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل على حساب العلاقات مع الزملاء.	3.38	1.02	8	متوسطة
	المتوسط العام	3.71	0.52		مرتفعة

- يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة تأثير المشاركة والعمل الجماعي للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (4.02 -3.38) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.02 -0.59).

- جاءت الفقرات(3،5،6) يسود جو من الألفة والمودة بين أعضاء الفريق داخل العمل و يسود جو من الألفة والمودة بين أعضاء الفريق داخل العمل و تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.02 -3.88) وبانحرافات معيارية (0.59 -0.80).

- كما جاءت الفقرات(4،8) تسود روح التعاون والمساعدة بين الزملاء في الجامعة. تساعد الاجتماعات الدورية في الجامعة على أداء العمل بفاعلية كبيرة بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.70 -3.68) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.79 -0.76).

- وقد جاءت الفقرة (3) تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.02) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (2) تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل على حساب العلاقات مع الزملاء بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

وبلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير المشاركة والعمل الجماعي للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية (3.71) وبدرجة مرتفعة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين؟

للاجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجالات الدراسة: الطلاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، والمتوسط العام للمقياس ككل الكلي من وجهة نظر المرؤوسين.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لجميع مجالات الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظر المرؤوسين والأداة ككل مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	الحساسية للمشكلات	3.91	0.65	1	مرتفعة
2	المرونة	3.87	0.73	2	مرتفعة
1	الطلاقة الفكرية	3.79	0.81	3	مرتفعة
3	الأصالة	3.77	0.73	4	مرتفعة
6	(الأداة ككل)	3,83	0.66		مرتفعة

- يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري تراوحت بين (3.91- 3.77) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.81- 0.65).

- جاءت المجالات (1،2،4) الطلاقة الفكرية و المرونة و الحساسية للمشكلات بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.91- 3.79) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.81- 0.65).

- كما جاءت المجالات (3،6) الأصالة و الأداة ككل بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.79- 3.77) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.81- 0.73).

بلغ المتوسط العام لجميع مجالات االإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظر المرؤوسين والأداة ككل (3.83) وبدرجة مرتفعة.

وفيما يلي كل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجــال علــى حده:

- الطلاقة الفكرية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات مجال الطلاقة الفكريــة جدول (11) يوضح ذلك:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الطلاقة الفكرية للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	عندما تقتنع بعمل معين تقوم به بحماس واندفاع دون تردد	4.08	0.82	1	مرتفعة
5	تستدعي معلوماتها كلما احتاجت لها	3.97	0.78	2	مرتفعة
8	لديها القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة	3.93	0.83	3	مرتفعة
3	تقوم بانجاز العمل في أسرع وقت	3.91	0.91	4	مرتفعة
1	تستطيع توليد الأفكار في وقت قصير	3.86	0.86	5	مرتفعة
2	تسعى للمشاركة العملية أكثر من الاستماع إلى مناقشات العمل	3.86	0.82	5	مرتفعة
7	لديها القدرة على إيجاد أكثر من حل للمشكلة الواحدة	3.86	0.89	5	مرتفعة
4	تقوم بترتيب المعاني بشكل متسق	3.80	0.88	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.91	0.65		مرتفعة

- يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة تأثير الطلاقة الفكرية للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (4.08- 3.80) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(0.91- 0.78).

- جاءت الفقرات (8،5،6) لديها القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة و تستدعي معلوماتها كلما احتاجت لها و عندما تقتنع بعمل معين تقوم به بحماس واندفاع دون تردد . بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.08- 3.93) وبانحرافات معيارية (0.83- 0.78).

- كما جاءت الفقرات (1،3) تستطيع توليد الأفكار في وقت قصير و تقوم بانجاز العمل في أسرع وقت بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.91- 3.86) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.91- 0.86).

- وقد جاءت الفقرة (6) عندما تقتنع بعمل معين تقوم به بحماس واندفاع دون تردد بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (4) تقوم بترتيب المعاني بشكل متسق بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.80) وبانحراف معياري (0.88) وبدرجة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير الطلاقة الفكرية للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية (3.91) وبدرجة مرتفعة.

- **المجال الثاني: المرونة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير المرونة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية جدول (12) يوضح ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير المرونة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6.	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية	3.94	0.82	1	مرتفعة
4	تجيد التخلص من المواقف المحرجة حين تتعرض لها	3.81	0.90	2	مرتفعة
1	تتعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلات التي تعترضني	3.80	0.94	3	مرتفعة
2	تصر على تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته	3.79	0.95	4	مرتفعة
5	تحاول دائماً تجريب كل ما هو جديد فلا تطلق الحكم عليه مسبقاً	3.73	0.95	5	مرتفعة
7	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للاستفادة منه	3.70	1.10	6	مرتفعة
3	ترى أنه من الصواب أن يلتزم الإنسان بنمط ثابت في حياته	3.62	1.02	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.77	0.73		مرتفعة

- يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس درجة تأثير المرونة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.94 -3.62) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.10 -0.82).

- جاءت الفقرات (1،4،6) تتعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلات التي تعترضني و تجيد التخلص من المواقف المحرجة حين تتعرض لها و ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.94- 3.80) وبانحرافات معيارية (0.94- 0.82).

- كما جاءت الفقرات (2،5) تحاول دائماً تجريب كل ما هو جديد فلا تطلق الحكم عليه مسبقاً و تصر على تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته بدرجة مرتفعة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.79- 3.73) وبانحراف معياري (0.95).

- وقد جاءت الفقرة (6) ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (3) ترى أنه من الصواب أن يلتزم الإنسان بنمط ثابت في حياته بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.62) وبانحراف معياري (1.02) وبدرجة متوسطة.

وبلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير المرونة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية (3.77) وبدرجة مرتفعة.

- **المجال الثالث: الأصالة:**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الأصالة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية جدول (13) يوضح ذلك:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الأصالة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	تميل إلى الجدية في العمل	4.14	0.85	1	مرتفعة
2	تشعر بأنها قادرة على تطويع الأفكار القديمة وإعادة صياغتها بشكل مختلف	3.87	0.82	2	مرتفعة
4	تقوم بواجباتها بطريقة مميزة	3.87	0.92	2	مرتفعة
8	تتمتع بمهارة النقاش والحوار مع الآخرين	3.85	0.96	3	مرتفعة
5	تفضل العمل الجماعي أكثر من العمل المنفرد	3.83	1.00	4	مرتفعة
6	تشعر بأنها قادرة على إنتاج أفكار جديدة لتطوير العمل	3.81	0.88	5	مرتفعة
7	تمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	3.81	0.95	5	مرتفعة
3	تقدم أفكار جديدة متميزة عن الآخرين	3.77	0.96	6	مرتفعة
	المتوسط العام	3.87	0.73		مرتفعة

- يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الفقرات التي تقيس درجة تأثير الأصالة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (4.14- 3.77) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.00- 0.82).

- جاءت الفقرات (4،2،1) تقوم بواجباتها بطريقة مميزة و تشعر بأنها قادرة على تطويع الأفكار القديمة وإعادة صياغتها بشكل مختلف و تميل إلى الجدية في العمل بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (4.14- 3.87) وبانحرافات معيارية (1.00- 0.82).

- كما جاءت الفقرات (8،5) تفضل العمل الجماعي أكثر من العمل المنفرد و تتمتع بمهارة النقاش والحوار مع الآخرين بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.85- 3.83) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (1.00- 0.96).

- وقد جاءت الفقرة (1) تميل إلى الجدية في العمل بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة .

- وقد جاءت الفقرة (3) تقدم أفكار جديدة متميزة عن الآخرين بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير الأصالة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية (3.87) وبدرجة مرتفعة.

- المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الحساسية للمشكلات للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات التي تقيس درجة تأثير الحساسية للمشكلات للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	تصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل	3.91	0.90	1	مرتفعة
6	تختار البديل الأنسب لتنفيذ	3.87	0.92	2	مرتفعة
7	تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل	3.83	0.95	3	مرتفعة
1	تحدد جوانب المشكلة التي تواجها بدقة	3.80	0.96	4	مرتفعة
5	تضع الحلول والبدائل وتخضعها للدراسة	3.73	0.99	5	مرتفعة
2	ترى مواقف العمل من عدة اتجاهات	3.72	0.92	6	مرتفعة
3	تتوقع حدوث المشكلات قبل وقوعها	3.63	1.06	7	متوسطة
	المتوسط العام	3.79	0.81		مرتفعة

- يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على فقرات التي تقيس درجة تأثير الحساسية للمشكلات للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تراوحت بين (3.91- 3.63) وبانحرافات معيارية تراوحت بين(1.06- 0.90).

- جاءت الفقرات (4،6،7) تحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل و تختار البديل الأنسب لتنفيذ و تصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.91- 3.83) وبانحرافات معيارية (0.95- 0.90).

- كما جاءت الفقرات (1،5) تضع الحلول والبدائل وتخضعها للدراسة و تحدد جوانب المشكلة التي تواجهها بدقة بدرجة وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.80- 3.73) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.99- 0.96).

- وقد جاءت الفقرة (4) تصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل بالمرتبة الاولى وبمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة.

- وقد جاءت الفقرة (3) تتوقع حدوث المشكلات قبل وقوعها بالمرتبة الاخيرة وبمتوسط حسابي (3.63) وبانحراف معياري (1.06) وبدرجة.

كما بلغ المتوسط العام للفقرات التي تقيس درجة تأثير الحساسية للمشكلات للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية (3.79) وبدرجة مرتفعة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha = 0.05$) لدرجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم، الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر مرؤوسيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً للمتغيرات(الإقليم، الرتبة الأكاديمية)، وتم تطبيق تحليل التباين المتعدد الثنائي (MANOVA) للمجالات وتحليل التباين الثنائي (ANOVA) للأداة ككل، للكشف عن الفروق في مستوى درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً للمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين تبعاً لمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)

مجالات الدراسة	المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الطلاقة الفكرية	الإقليم	إقليم الشمال	315	3,67	0,71
		إقليم الوسط	265	4,08	0,71
		إقليم الجنوب	60	3,78	0,41
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	3,72	0,75
		أستاذ مشارك	335	3,90	0,67
		أستاذ مساعد	170	3,86	0,76
المرونة	الإقليم	إقليم الشمال	315	3,70	0,75
		إقليم الوسط	265	4,00	0,78
		إقليم الجنوب	60	3,71	0,46
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	3,56	0,77
		أستاذ مشارك	335	3,95	0,70
		أستاذ مساعد	170	3,79	0,80
الأصالة	الإقليم	إقليم الشمال	315	3,71	0,79
		إقليم الوسط	265	4,02	0,82
		إقليم الجنوب	60	3,75	0,41
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	3,68	0,87
		أستاذ مشارك	335	3,89	0,73
		أستاذ مساعد	170	3,88	0,82
الحساسية للمشكلات	الإقليم	إقليم الشمال	315	3,67	0,77
		إقليم الوسط	265	4,03	0,76
		إقليم الجنوب	60	3,66	0,48
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	3,69	0,84
		أستاذ مشارك	335	3,91	0,67
		أستاذ مساعد	170	3,75	0,85
المقياس ككل	الإقليم	إقليم الشمال	315	3,64	0,66
		إقليم الوسط	265	4,07	0,70
		إقليم الجنوب	60	3,73	0,34
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	135	3,68	0,68
		أستاذ مشارك	335	3,92	0,57
		أستاذ مساعد	170	3,86	0,70

يظهر من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم تطبيق تحليل التباين المتعدد (MANOVA) على جميع مجالات الدراسة، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين المتعدد(MANOVA) على جميع مجالات الدراسة تبعاً للمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الإقليم	الطلاقة الفكرية	22,566	2	11,283	23,818	0,000
	المرونة	10,797	2	5,399	10,144	0,000
	الأصالة	12,700	2	6,350	10,621	0,000
	الحساسية للمشكلات	19,036	2	9,518	17,366	0,000
الرتبة الأكاديمية	الطلاقة الفكرية	1,228	2	0,614	1,296	0,274
	المرونة	12,080	2	6,040	11,349	0,000
	الأصالة	1,857	2	0,929	1,553	0,212
	الحساسية للمشكلات	4,993	2	2,497	4,555	0,011
الخطأ	الطلاقة الفكرية	300,806	635	0,474		
	المرونة	337,947	635	0,532		
	الأصالة	379,633	635	0,598		
	الحساسية للمشكلات	348,016	635	0,548		
المجموع المصحح	الطلاقة الفكرية	326,431	639			
	المرونة	363,925	639			
	الأصالة	396,768	639			
	الحساسية للمشكلات	372,600	639			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) .

يظهر من جدول (16) ما يلي:

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات الدراسة لمستوى درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير

الإقليم على جميع المجالات (الطلاقة الفكرية، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات)، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) جدول (17) يوضح ذلك.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0 .05) على مجالي المرونة والحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) جدول (18) يوضح ذلك.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0 .05) على مجالات الدراسة لمستوى درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لمجالي (الطلاقة الفكرية، الأصالة).

جدول (17)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الفروق على مجالات درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية تبعا لمتغير الأقليم من وجهة نظر المرؤوسين

المتغير	المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
الإقليم	الطلاقة الفكرية	إقليم الشمال	3.,67	–	*0.41	0.11
		إقليم الوسط	4.,08		–	*0.30
		إقليم الجنوب	3.78			–
	المرونة	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
		إقليم الشمال	3.,70	–	*0.30	0.01
		إقليم الوسط	4.,00		–	*0.29
		إقليم الجنوب	3.,71			–
	الأصالة	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
		إقليم الشمال	3.,71	–	*0.31	0.04
		إقليم الوسط	4.,02		–	*0.27
		إقليم الجنوب	3.,75			–
	الحساسية للمشكلات	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
		إقليم الشمال	3.,67	–	*0.36	0.01
		إقليم الوسط	4.,03		–	*0.37
		إقليم الجنوب	3.,66			–

* الفروق دالة عند مستوى (α = 0 .05)

يظهر من الجدول (17) ما يلي:

- وجود فروق في مجال الطلاقة الفكرية تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال واقليم الجنوب من جهة وإقليم الوسط من جهة أخرى ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (4.08) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على مجال الطلاقة الفكرية (3.67) وإقليم الجنوب (3.78).
- وجود فروق في مجال المرونة تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال واقليم الجنوب من جهة وإقليم الوسط من جهة أخرى ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (4.0) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على مجال المرونة (3.70) وإقليم الجنوب (3.71).
- وجود فروق في مجال الأصالة تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال واقليم الجنوب من جهة وإقليم الوسط من جهة أخرى ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (4.02) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على مجال الأصالة (3.71) إقليم الجنوب (3.75).
- وجود فروق في مجال الحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال واقليم الجنوب من جهة وإقليم الوسط من جهة أخرى ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (4.03) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على مجال الحساسية للمشكلات (3.67) وإقليم الجنوب (3.66).

جدول (18)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الفروق في مجالي (المرونة والحساسية للمشكلات) تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية للمرؤوسين

المتغير	المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرتبة الأكاديمية	المرونة	أستاذ	3.56	-	*0.39	*0.23
		أستاذ مشارك	3.95		-	0.16
		أستاذ مساعد	3.79			-
		الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
	الحساسية للمشكلات	أستاذ	3.69	-	*0.22	0.06
		أستاذ مشارك	3.91		-	*0.16
		أستاذ مساعد	3.75			-

* الفروق دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يظهر من الجدول (18) ما يلي:

- أن مواقع الفروق على مجال المرونة تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين الرتبة (استاذ) من جهة بمتوسط حسابي (3.56)، وكل من استاذ مساعد واستاذ مشارك من جهة أخرى، ولصالح الرتبة (استاذ مساعد واستاذ مشارك) بمتوسطات حسابية (3.79) (3.95) على التوالي.
- أن مواقع الفروق على مجال الحساسية للمشكلات تبعا لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين الرتبة (استاذ مشارك) من جهة بمتوسط حسابي (3.91)، وكل من الرتبة استاذ، واستاذ مساعد بمتوسطات حسابية (3.69)، (3.75) على التوالي، ولصالح الرتبة (استاذ مشارك) .

ولمعرفة الفروق والدلالة الإحصائية للأداة ككل تم تطبيق تحليل التباين الثنائي (ANOVA) على الأداة ككل، والجدول (19) يبين ذلك.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي (ANOVA) على الأداة ككل تبعاً للمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الإقليم	16,201	2	8,100	18,628	0,000
الرتبة الأكاديمية	3,375	2	1,687	3,881	0,021
الخطأ	276,123	635	0,435		
المجموع المصحح	297,499	639			

يظهر من الجدول (19)

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0 .05) على الأداة ككل تبعاً للمتغير الإقليم حيث بلغت قيمة (F) (8.066) بدلالة إحصائية (0.00) وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) جدول (20) يوضح ذلك.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α = 0 .05) على الأداة ككل تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة (F) (3.881) بدلالة إحصائية (0.02) وللكشف عن مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (Scheffe) جدول (20) يوضح ذلك.

جدول (20)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للكشف عن مواقع الفروق على متغيري الأقليم والرتبة الأكاديمية على المقياس ككل

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
الأقليم	إقليم الشمال	3,64	–	*0.43	0.09
	إقليم الوسط	4,07		–	*0.34
	إقليم الجنوب	3,73			–
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3,68	–	*0.24	0.18
	أستاذ مشارك	3,92		–	0.14
	أستاذ مساعد	3,86			–

* الفروق دالة عند مستوى (α = 0 .05)

يظهر من الجدول (20) ما يلي:

- وجود فروق في المقياس ككل تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الجنوب من جهة واقليم الوسط من جهة أخرى، ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (4.07) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على المقياس ككل (3.64) ولإقليم الجنوب (3.73).
- وجود فروق في المقياس ككل تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين الرتبة استاذ مشارك من جهة بمتوسط حسابي (3.92)، والرتبتين استاذ، واستاذ مساعد من جهة أخرى بمتوسطات حسابية (3.68) (3.86) على التوالي ، ولصالح الرتبة استاذ مشارك.

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) الدلالة لدرجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم و الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر القادة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً للمتغيرات الشخصية (الإقليم، الرتبة الأكاديمية، المركز الوظيفي)، وتم تطبيق تحليل التباين المتعدد الثلاثي (MANOVA) للمجالات وتحليل التباين الثلاثي (ANOVA) للأداة ككل للكشف عن الفروق في مستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً للمتغيرات الشخصية، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات مقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية تبعاً لمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية، المركز الوظيفي) من وجهة نظر القادة

مجالات الدراسة	المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	3.90	0.50
		إقليم الوسط	25.00	3.79	0.89
		إقليم الجنوب	14.00	3.99	0.57
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21.00	3.66	0.64
		أستاذ مشارك	16.00	4.09	0.59
		أستاذ مساعد	19.00	3.92	0.83
	المركز الوظيفي	عميد كلية	8.00	4.14	0.51
		نائب عميد	15.00	3.77	0.57
		رئيس قسم	33.00	3.85	0.80
تدريب العاملين	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	2.80	0.83
		إقليم الوسط	25.00	3.49	0.86
		إقليم الجنوب	14.00	3.32	0.83
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21.00	3.21	0.45
		أستاذ مشارك	16.00	3.58	1.11
		أستاذ مساعد	19.00	2.98	0.97
	المركز الوظيفي	عميد كلية	8.00	3.58	0.74
		نائب عميد	15.00	3.39	0.56
		رئيس قسم	33.00	3.09	1.00
الاتصال وتدفق المعلومات	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	3.52	0.57
		إقليم الوسط	25.00	3.65	0.81
		إقليم الجنوب	14.00	3.74	0.57
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	19.00	3.43	0.83
		أستاذ مشارك	16.00	3.96	0.64
		أستاذ مساعد	21.00	3.57	0.47
	المركز الوظيفي	عميد كلية	8.00	3.94	0.47
		نائب عميد	15.00	3.73	0.61
		رئيس قسم	33.00	3.52	0.74

مجالات الدراسة	المتغير	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	3.63	0.44
		إقليم الوسط	25.00	3.73	0.56
		إقليم الجنوب	14.00	3.78	0.46
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21.00	3.64	0.45
		أستاذ مشارك	16.00	3.86	0.53
		أستاذ مساعد	19.00	3.65	0.51
	المركز الوظيفي	عميد كلية	8.00	3.78	0.64
		نائب عميد	15.00	3.72	0.44
		رئيس قسم	33.00	3.69	0.49
المشاركة والعمل الجماعي	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	3.58	0.54
		إقليم الوسط	25.00	3.74	0.55
		إقليم الجنوب	14.00	3.83	0.40
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	19.00	3.57	0.60
		أستاذ مشارك	16.00	3.86	0.53
		أستاذ مساعد	21.00	3.73	0.39
	المركز الوظيفي	عميد كلية	17.00	3.58	0.54
		نائب عميد	15.00	3.78	0.39
		رئيس قسم	33.00	3.64	0.55
المقياس ككل	الإقليم	إقليم الشمال	17.00	3.43	0.44
		إقليم الوسط	25.00	3.60	0.68
		إقليم الجنوب	14.00	3.66	0.51
	الرتبة الأكاديمية	أستاذ	21.00	3.45	0.41
		أستاذ مشارك	16.00	3.84	0.61
		أستاذ مساعد	21.00	3.73	0.39
	المركز الوظيفي	عميد كلية	8.00	3.80	0.36
		نائب عميد	15.00	3.60	0.47
		رئيس قسم	33.00	3.49	0.65

يظهر من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (الإقليم و المركز الوظيفي و الرتبة

الأكاديمية)، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعـدد (MANOVA) على جميع مجالات الدراسة، والجدول (22) يبين ذلك.

جدول (22)

نتائج تحليل التباين المتعدد(MANOVA) على جميع مجالات مقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية تبعاً للمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظر القادة

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الإقليم	تفويض السلطة	0.61	2.00	0.30	0.59	0.56
	تدريب العاملين	4.59	2.00	2.30	3.27	0.046
	الاتصال وتدفق المعلومات	0.18	2.00	0.09	0.19	0.83
	الحوافز	0.18	2.00	0.09	0.35	0.71
	المشاركة والعمل الجماعي	0.35	2.00	0.18	0.65	0.52
الرتبة الأكاديمية	تفويض السلطة	2.19	2.00	1.09	2.21	0.12
	تدريب العاملين	5.34	2.00	2.67	4.29	0.02
	الاتصال وتدفق المعلومات	3.43	2.00	1.71	4.08	0.02
	الحوافز	0.68	2.00	0.34	1.33	0.27
	المشاركة والعمل الجماعي	0.91	2.00	0.46	1.74	0.19
المركز الوظيفي	تفويض السلطة	0.98	2.00	0.49	0.95	0.39
	تدريب العاملين	1.70	2.00	0.85	1.21	0.31
	الاتصال وتدفق المعلومات	1.14	2.00	0.57	1.22	0.30
	الحوافز	0.04	2.00	0.02	0.08	0.92
	المشاركة والعمل الجماعي	0.28	2.00	0.14	0.51	0.60
الخطأ	تفويض السلطة	24,196	49	0,494		
	تدريب العاملين	30,485	49	0,622		
	الاتصال وتدفق المعلومات	20,568	49	0,420		
	الحوافز	12,522	49	0,256		
	المشاركة والعمل الجماعي	12,902	49	0,263		
الكلي	تفويض السلطة	27,742	55			
	تدريب العاملين	42,446	55			
	الاتصال وتدفق المعلومات	25,523	55			
	الحوافز	13,441	55			
	المشاركة والعمل الجماعي	14,594	55			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

يظهر من جدول (22) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الإقليم للمجالات (تفويض السلطة، الاتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الإقليم عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمجال (تدريب العاملين)، حيث بلغت قيمة (f) (3.27) وبدلالة إحصائية (0.046) وللتعرف على مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) جدول (23) يوضح ذلك.

- وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي للمجالات (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية للمجالات (تفويض السلطة، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمجال (تدريب العاملين)، حيث بلغت قيمة (f) (4.29) وبدلالة إحصائية (0.02)وللتعرف على مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) جدول (23) يوضح ذلك.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمجال (الاتصال وتدفق المعلومات)، حيث بلغت قيمة (f) (4.08)، وبدلالة إحصائية (0.02) وللتعرف على مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) جدول (23) يوضح ذلك.

جدول (23)

نتائج اختبار شيفيه(scheffe) للكشف عن مواقع الفروق على متغيري الإقليم والرتبة الأكاديمية في مجالي تدريب العاملين والاتصال وتدفق المعلومات

المتغير	المجال	الفئة	المتوسط الحسابي	إقليم الشمال	إقليم الوسط	إقليم الجنوب
الإقليم	تدريب العاملين	إقليم الشمال	2.80	–	*0.69	0.52
		إقليم الوسط	3.49		–	0.17
		إقليم الجنوب	3.32			–
		الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرتبة الأكاديمية	تدريب العاملين	أستاذ	3.21	–	0.37	0.23
		أستاذ مشارك	3.58		–	*0.60
		أستاذ مساعد	2.98			–
		الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
	الاتصال وتدفق المعلومات	أستاذ	3.43	–	*0.53	0.14
		أستاذ مشارك	3.96		–	0.39
		أستاذ مساعد	3.57			–

* الفروق دالة عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

يظهر من الجدول (23) ما يلي:

- وجود فروق في مجال تدريب العاملين تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط بمتوسط حسابي (3.49) بينما بلغ المتوسط الحسابي لإقليم الشمال على مجال تدريب العاملين (2.80) ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على إقليم الجنوب.
- وجود فروق في مجال تدريب العاملين تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ مشارك بمتوسط حسابي (3.58) بينما بلغ المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ مساعد على مجال تدريب العاملين (2.98) ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على رتبة أستاذ.

- وجود فروق في مجال الاتصال وتدفق المعلومات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين أستاذ وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك بمتوسط حسابي (3.96) بينما بلغ المتوسط الحسابي لرتبة أستاذ على مجال الاتصال وتدفق المعلومات (3.43) ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على رتبة أستاذ مساعد.

ولمعرفة الفروق والدلالة الإحصائية للأداة ككل تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (ANOVA) على الأداة ككل، والجدول (24) يبين ذلك.

جدول رقم (24)

نتائج اختبار تحليل التباين الثلاثي (ANOVA) على مقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية ككل تبعاً للمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية، المركز الوظيفي)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الإقليم	0,649	2	0,324	1,093	0,343
المركز الوظيفي	0,934	2	0,467	1,575	0,217
الرتبة الأكاديمية	2,556	2	1,278	4,308	0,019
الخطأ	14,537	49	0,297		
المجموع المصحح	18.09	55.00			

يظهر من الجدول (24) ما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الأداة ككل تبعاً للمتغير الإقليم حيث بلغت قيمة (F) (0.68) بدلالة إحصائية (0.51).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) على الأداة ككل تبعاً لمتغير المركز الوظيفي حيث بلغت قيمة (F) (0.29) بدلالة إحصائية (0.29).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على **مقياس التمكين الإداري ككل تبعا** للمتغير الرتبة الأكاديمية حيث بلغت قيمة (f) (4.308) بدلالة إحصائية (0.019)، وللتعرف على مواقع الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه (scheffe) جدول (25) يوضح ذلك.

جدول (25)

نتائج اختبار شيفيه(scheffe) للكشف عن الفروق على متغير الرتبة الأكاديمية للأداة ككل

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	3.45	–	*0.39	0.01
	أستاذ مشارك	3.84		–	0.38
	أستاذ مساعد	3.46			–

* الفروق دالة عند مستوى (α = 0 .05)

يظهر من الجدول (25) أن مواقع الفروق في المقياس ككل تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية كانت بين أستاذ وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك بمتوسط حسابي (3.84) بينما بلغ المتوسط الحسابي للرتبة أستاذ (3.45) ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على أستاذ مساعد.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α = 0 .05) بين التمكين الإداري والإبداع لدى المرأة في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية؟

للاجابة عن هذا السؤال تم تطبيق معامل ارتباط سبيرمان الرتبي بين درجات القادة التربويين في الجامعات الاردنية على مقياس التمكين الإداري، ودرجات المرؤوسين على مقياس الإبداع الإداري، جدول (26) يوضح ذلك.

جدول (26) نتائج معاملات الارتباط بين مقياس التمكين الإداري والإبداع الإداري

الرقم	المجال	الطلاقة الفكرية	المرونة	الأصالة	الحساسية للمشكلات	مقياس الإبداع الإداري ككل
1	تفويض السلطة	*0.53	*0.44	*0.51	*0.59	0.69**
2	تدريب العاملين	0.46*	0.52*	0.61*	0.48*	0.63**
3	الاتصال وتدفق المعلومات	0.71*	0.66*	0.52*	0.57*	0.70**
4	الحوافز	0.73*	0.68*	0.70*	0.66*	0.73**
5	المشاركة والعمل الجماعي	0.64*	0.66*	0.68*	0.41*	0.67**
	مقياس التمكين ككل	0.64*	0.58*	0.66*	0.52*	0.696**

*معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.05)

** معاملات الارتباط دالة عند مستوى الدلالة (0.00)

يظهر من الجدول (26) أن معاملات الارتباط بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات مقياس الإبداع الإداري تراوحت بين (0.41 – 0.73) كان أبرزها بين المجالين (الحوافز والطلاقة الفكرية)، وأدناها بين المجالين (المشاركة والعمل الجماعي مع الحساسية للمشكلات)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومقياس الإبداع الإداري ككل بين (0.63 – 0.73) كان أبرزها مع مجال الحوافز وأدناها مع مجال تدريب العاملين، وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التمكين الإداري والإبداع لدى المرأة في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي هدفت التعرف على التمكـين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية على مستوى الإبداع الإداري، وسيتم مناقشة النتائج بالاعتماد على أسئلة الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما درجة التمكين الإداري للمـرأة فـي المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها؟

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجالات التمكين الإداري كانت مرتفعة أعلاها لمجال " تفويض السلطة" وبدرجة مرتفعة وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن التمكين ينبع من الذات ليحقق طموح وأهداف العاملين فأن للبرامج التمكين مساهمة كبيرة في نجاح القيادة، ثم جاء مجالي "الحوافز"، "المشاركة والعمل الجماعي" فليست القيادة عملا فرديا وإنما مجهود فريق فلا يمكن أن يقوم القائد بالعمل وحده ثم جاء مجال "الاتصال وتدفق المعلومات" وأخيراً جاء مجال "تدريب العاملين" كما جاءت درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرهن بدرجة تقدير متوسطة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اجرتها الخاجة (2006) هدفت الى تزويد الادارة العليا ومتخذ القرار بنموذج مقترح لتمكين العاملين بأجهزة الحكومة بدولة الامارات بأخذ الاعتبار المناخ التنظيمي خلصت الدراسة إلى أن بعد القيادة يؤثر تأثيرا جوهريا طرديا على كل من معنى العمل، والتأثير في اتخاذ القرارات وان لبعد القيادة تأثيرا جوهريا على إجمالي التمكين، وأن بعد الهيكل التنظيمي يؤثر تأثيرا جوهريا على كل من بعدي المرونة التنظيمية والفعالية التنظيمية.

وفيما يلي كل عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده:

- تفويض السلطة:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير تفويض السلطة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة إلي"، تليها الفقرة التي تنص على "تمنحني الجامعة سلطة لإنجاز المهام الإدارية الموكلة إلي، تمنحني الجامعة صلاحيات تساهم في تعزيز انتمائي للعمل" وبذلك تشير النتائج إلى أن هناك درجة من التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها فالجامعة تمنح المرأة سلطات لانجاز المهام الإدارية، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لتنمية الإبداع" وبذلك فإن تفويض السلطة ليس نهجا تسير عليه الجامعة وإنما يتبع لكل مستوى إداري مهام وصلاحيات خاصة به، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة القحطاني (2008) حيث هدفت إلى دراسة واقع القيادات الإدارية النسائية في منظمات التعليم العالي في المملكة والتحديات التي تواجهها، وأثر مجموعة من العوامل المؤثرة في السلوك الإداري للقيادات الإدارية النسائية في تلك المنظمات وهي الخبرة العملية، التدريب، الحوافز، دعم الإدارة العليا، بالإضافة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري في تلك المنظمات تأثر السلوك الإداري الإبداعي بعدة معوقات: المخصصات المالية للإبداع، قصور في منظمات التعليم العالي من حيث السياسات التحفيزية، وسياسات التدريب والتثقيف في مجال الإبداع.

- المجال الثاني: تدريب العاملين:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير تدريب العاملين في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة"، تليها الفقرة "تعمل الجامعة على تشجيعي على تبادل الخبرات فيما بينا" وبذلك تشير النتائج إلى أن هناك درجة من التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها فالجامعة تهتم بإيجاد الوسائل الفعالة والمتطورة للاتصال بين الاقسام المختلفة، مما يسمح لها بتبادل الخبرات بينها وبين الأقسام الأخرى فالجامعة تهتم بتدريب العاملين فيها نظرا لما يعكسوه من علم على طلابهم حيث ان التدريب يفتح آفاقاً وابواباً أكثر، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تعقد الجامعة دورات تدريبية مجانية لتطوير مهاراتي في المواقع القيادية" وربما يعزى السبب في ذلك إلى أن الجامعة لا تستطيع ان تعقد دورات تدريبية مجانية نظراً لعدم توفر ميزانية كافية ومخصصة لعقد الدورات التدريبية من قبل الجامعة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريف (2007) حيث هدفت إلى تنمية الوعي بأهمية الشق الإداري لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة ككل، توصلت الدراسة إلى هناك تشجيع من قبل إدارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري.

- المجال الثالث: الاتصال وتدفق المعلومات:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير الاتصال وتدفق المعلومات في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة، حيث جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص "يمكن الوصول إلى أصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشرح المواقف بسهولة"، ثم جاءت الفقرة التي تنص على "تتميز تعليمات وإجراءات الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها

الغموض" ومن هنا يتضح أن هناك درجة من التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من جهة نظرها فالجامعة تصل إلى أصحاب القرار بسهولة من خلال ما تضعه الجامعة من تعليمات واضحة يمكن الوصول إليها بسهولة ويسر كما وتحرص الجامعة على وضوح المعلومة من خلال متابعة أداء المدرسين والاجتماع معهم بين وقت وآخر للاستماع إلى مطالبهم، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تعترض طرق الاتصالات بعض العقبات بين الوحدات الإدارية في الجامعة" وهنا يلاحظ بأن الجامعة على اتصال ما بينها وبين المدرسين للوصول إلى الوحدات الإدارية وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى وضوح الرؤية من قبل الجامعة تجاه وحداتها الإدارية المختلفة لا يعترضها أي غموض وبالتالي لا يوجد عقبات تواجههم، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حوامدة وحراحشة (2006) حيث هدفت إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري، وأظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في جميع المجالات الاتصالات.

- المجال الرابع: الحوافز:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير الحوافز للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية كانت مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن نظام الحوافز والترقيات في الجامعات الأردنية فعال وسار المفعول، وكان أبرزها للفقرة التي تنص "يتيح نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخذا القرار"، ثم جاءت الفقرة التي تنص على " تقدر الجامعة جهود المرأة في المواقع القيادية فيها" وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن إتاحة الفرصة للمرأة في المشاركة في اتخاذ القرارات تدل على أن نظام العمل المتبع هو نظام يسوده الديمقراطية ويحرص على إبراز جهود الأفراد في الوحدات الإدارية المختلفة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يتصف نظام الحوافز والترقيات

بالجامعة بالعدالة والوضوح" وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن توفر نظام للحوافز يعكس مشاركة المرأة وبالتالي يصبح نظام الترقيات أكثر عدالة ووضوحاً، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اندراوس ومعايعة (2008) والتي هدفت إلى الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري.

المجال الخامس: المشاركة والعمل الجماعي:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير المشاركة والعمل الجماعي للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جاءت مرتفعة، جاءت بالمرتبة الأولى الفقرة التي تنص على "تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة"، تليها الفقرة التي تنص على "يسود جو من الألفة والمودة بين أعضاء الفريق داخل العمل" وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن سلوك الجماعات يؤثر في أداء المنظمة فالعلاقات لاتعاونية من شأنها أن تعزز الثقة بين الزملاء مما يشكل الألفة والمودة بين اعضاء الفريق داخل العمل، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل على حساب العلاقات مع الزملاء" وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المشاركة والعمل الجماعي يساعد على زيادة الثقة لديهم لاشتراكهم مع القائد في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشريف (2007) حيث هدفت الى تنمية الوعي بأهمية الشق الإداري لتحقيق كفاءة وتميز الأداء في الجامعة وتشجيع ادارات الجامعات العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل الإداري.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين؟

أظهرت النتائج أن أعلى مجال لمستوى الإبداع الإداري في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية "الحساسية للمشكلات" وبدرجة مرتفعة، ثم جاء مجال "المرونة" وبدرجة تقدير مرتفعة، ثم جاء مجال "الطلاقة الفكرية" وبدرجة تقدير مرتفعة، وأخيراً جاء مجال "الأصالة " وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون المنظمات حين تكافح من أجل تحقيق الإزدهار في البيئات المضطربة والتنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع والإبتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في إقتصاديات غير ملموسة، إقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والإبتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضا.

وفيما يلي كل مناقشة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال على حده:

- الطلاقة الفكرية:

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير الطلاقة الفكرية للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية جاءت مرتفعة، وكان أبرزها للفقرة التي تنص "عندما تقتنع بعمل معين تقوم به بحماس واندفاع دون تردد" ثم جاءت الفقرة التي تنص على: " تستدعي معلوماتها كلما احتاجت لها" وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الشخص عندما يقتنع بعمل معين فانه بحماس لا يجعله منتجا فقط ولكن هذا الاندفاع يخفف من الأعباء ويجعل الفرد يستطيع بسهولة أن يتخطى العوائق التي تقابله، وبالتالي يكون

لديه الطاقة للنجاح، ويجعله أسعد حالاً، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة التي تنص على "تقوم بترتيب المعاني بشكل متسق" وبدرجة مرتفعة، كما جاءت جميع فقرات مجال مدى تأثير الطلاقة الفكرية للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى ان الطلاقة تتمثل بالقدرة على إنتاج اكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة بالمقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار، وسهولة توليدها، وتتخذ مقاييس القدرة على الطلاقة أشكالا عدة منها سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد، تبدأ مثلا بحرف معين أو مقطع، أو تنتهي بحرف معين أو مقطع، ومنها التصنيف السريع للكلمات في فئات خاصة، أو تصنيف الأفكار حسب متطلبات معينة.

- **المجال الثاني: المرونة:**

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير المرونة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية جاءت مرتفعة، وكان أبرزها للفقرة التي تنص "ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية" ثم جاءت الفقرة التي تنص على: " تجيد التخلص من المواقف المحرجة حين تتعرض لها" وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون الجامعات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية فهي تنمو وتتطور وتتقدم وتواجه التحديات، وتصارع وتتكيف، ومن ثم فإن التغيير يصبح ظاهرة طبيعية تعيشها كل جامعة. فالجامعات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع التغييرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها فهي مجبرة أن تتكيف وتتأقلم مع البيئة التي

تتواجد فيها، والأكثر من ذلك فأنها تولد تغيرات في البيئة المحيطة وما يحتاج سوق العمل، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة التي تنص على "ترى أنه من الصواب أن يلتزم الإنسان بنمط ثابت في حياته درجة متوسطة. وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المرونة تميز بين الشخص الذي لديه القدرة على تغيير زاوية تفكيره عن الشخص الذي يجمد تفكيره في اتجاه معين وتقدر بسرعة التكيف والانتقال إلى اتجاهات تفكير متعددة ومتنوعة.

- **المجال الثالث: الأصالة:**

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير الأصالة للمرأة في المواقع الإدارية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وكان أبرزها للفقرة التي تنص على "تميل إلى الجدية في العمل" ثم جاءت الفقرة التي تنص على " تشعر بأنها قادرة على تطويع الأفكار القديمة وإعادة صياغتها بشكل مختلف" وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى عدم إقصاء المرأة أو اضطهادها، بل أن تتمتع بحق المساواة مع الرجل والتأكيد على مشاركة المرأة الثقافية وفق مبادئ وقيم مجتمعنا، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة التي تنص على "تقدم أفكار جديدة متميزة عن الآخرين" بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن المرونة تساعد الفرد على إنتاج أفكار جديدة، أو مستوى الجدة فيما يقدم الفرد من استجابات غير مألوفة بالنسبة لمنبه ما، وكذلك الميل إلى تقديم تداعيات بعيدة، فهي من ناحية تعني جودة الأفكار، ومن ناحية أخرى تعني التغلغل إلى أهداف بعيدة، ومن ناحية ثالثة تعني الحداثة وعدم الشيوع فيما يتعلق بمنبه معين.

- **المجال الرابع: الحساسية للمشكلات:**

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس مدى تأثير الحساسية للمشكلات للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وكان

أبرزها للفقرة التي تنص "تصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل" وبدرجة متوسطة، ثم جاءت الفقرة التي تنص على "تختار البديل الأنسب لتنفيذ" وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى لكون البدائل المناسبة للتنفيذ تعزز من العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم وذلك لكونه يخدم أهداف وغايات المؤسسة التي وجد فيها، وجاء أقل المتوسطات الحسابية للفقرة التي تنص على "تتوقع حدوث المشكلات قبل وقوعها" وبدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه للتفكير في تجاوزها بانتاجات مبدعة، وان إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع، ومن ثم فان فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية المشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من اجل علاجها أو منع ظهورها من الأساس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)من وجهة مرؤوسيها؟

أظهرت النتائج وجود فروق على جميع مجالات الدراسة تبعاً لمتغيرات (الإقليم، الرتبة الأكاديمية)، حيث أظهرت النتائج عدم وجود فروق على مجالات الدراسة لمستوى درجة الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لمجالي (الطلاقة الفكرية، الأصالة) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الجامعات الأردنية تشجع روح الإبداع الإداري من خلال دفع مقومات الاستقلالية وتوفر المقومات للموظف الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية والذي يمكنها بدورها من التصدي في الصدارة في المواقع

القيادية المميزة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الشهابي(2002) حيث هدفت إلى التعرف على واقع المرأة العربية في ممارستها للعمل الإداري والقيادي، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الدوافع التي تدفع المرأة لتولي المواقع القيادية هي: الرغبة وحب العمل، وتأكيد الذات والطموح، والمقدرة على تحمل المسؤولية، والخبرة الوظيفية في مجال العمل ومؤهلاتها العلمية، والحرص على تعزيز مكانة المرأة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في مجال الطلاقة الفكرية تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الجنوب من جهة وإقليم الوسط من جهة أخرى ولصالح إقليم الوسط، لا خلاف أن التفكير يعتبر من متطلبات العصر الحديث فاعلية التفكير بشكل عام والإبداع بشكل خاص ضرورة من الضروريات التي يجب أن تراعيها برامج التنمية المهنية على اختلاف أنواعها في العالم العربي؛ لما في ذلك من دور ضروري للحاق بالدول المتقدمة لكن الفروق ظهرت لصالح الرجل لكون إقليم الجنوب يخضع لنظام عشائري يكون الرأي فيه للرجل أكثر منهل للمرأة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دورن وروكي وبابلو (Dorne, Rouke & Papalewis, 2003) حيث توصلت إلى أن المرأة أقدر على التواصل الاجتماعي في محيط العمل، التعليم، الصبر، التفكير الايجابي، الحماس، الإصغاء، التنظيم، الشمولية، الاهتمام بكل ما حولهن، يتحملن المسؤولية، الثقة بالنفس، ولديهن على احتواء من حولهن.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في مجال المرونة تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط، بينما لم تظهر فروق على إقليم الجنوب، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى لكون إقليم الوسط يتمتع بقدرة عالية على تغيير زاوية تفكير الأفراد نظرا لكونه لا يخضع لعادات وتقاليد كما في إقليم الجنوب، فالمرونة تعطي الفرد

فرصة عدم توقفه عند الحواف، أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، ولا تقتصر على إطار واحد، وهي تلك المهارة التي يتم استخدامها لتوليد أنماط أو أصناف متنوعة من التفكير، وتنمية القدرة على نقل هذه الأنماط، وتغيير اتجاه التفكير، والانتقال من عمليات التفكير العادي إلى الاستجابة ورد الفعل وإدراك الأمور بطرق متفاوتة أو متنوعة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اجرتها وزارة التربية والتعليم الأردنية(2006) هدفت إلى دراسة واقع المرأة الأردنية في مؤسسات التعليم العالي، وتوصلت الدراسة إلى أن العادات المتوارثة وثقافة المجتمع، وعدم تقبل بعض صانعي القرار لمبدأ مشاركة المرأة، وانخفاض دافعية المرأة نحو تطوير ذاتها، واعتذار المرأة عن قبول الفرص المتاحة لها، والتغير السريع للمسئولين مما يعيق استمرارية تنفيذ السياسات.

كما وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة أما دراسة الكعكي (2001) والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على عمل المرأة في المجال الإداري والعوامل المؤثرة عليه، والرقي بأداء المرأة الوظيفي وتمكينها من التغلب على الصعوبات التي تحد من عطائها وتقف عائقا في طريق تقلدها المناصب الإدارية العليا، وتوصلت الدراسة إلى أن عمل المرأة الإداري يتأثر بعوامل ثقافية، اجتماعية واقتصادية، ولها القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف في الإمكانات المتاحة بإدارتها ووضع الخطط المستقبلية في ضوئها.

وأظهرت النتائج وجود فروق في مجال الأصالة تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط، ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على إقليم الجنوب، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون الموقع الذي يتميز به أقليم الوسط لابد من مراعاة الحداثة وعدم الشيوع فيما يتعلق بمنبه معين حيث أنه يستجيب تبعا لما يستجد من مؤثرات جديدة فمثل هذه الاستجابات تأتي نتيجة قدرة العقل على صنع روابط بعيدة وغير

مباشرة بين المعارف الموجودة في النظام الإدراكي. فالتفرد أو مخالفة الآخرين ناتج من القدرة الأعظم على الإدراك ورؤية المواقف من زوايا مختلفة، بينما إقليم الجنوب لديه أفكار راسخة ومؤصلة عن الدور القيادي الذي تسلكه المرأة، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة دورن وروكي وبابلو (Dorne, Rouke & Papalewis, 2003) حيث توصلت إلى أن المرأة تستخدم الأسلوب التعاوني أكثر من الرجل في اتخاذ القرار فينتج عنه المشاركة في السلطة، كما تعتبر المرأة ديمقراطية أكثر من الرجل، ويشعر العاملين بالرضا الوظيفي أكثر من العاملين مع الرجل. و الرجل يوجه للمهمة وبالتفصيل وهو سلطوي، بينما تعتبر المرأة مثالية، ومشاركة وتتحمل المسؤولية وتقبل المهمات الصعبة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في مجال الحساسية للمشكلات تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط، بينما لم تظهر فروق على إقليم الجنوب، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون قضية النهوض بأوضاع المرأة أصبحت تهدف إلى تمكينها من أداء دورها الفاعل بوصفها شريكا كاملا في تنمية المجتمع وتقدمه، من أهم أولويات الدول والحكومات والمنظمات غير الحكومية. لذا فقد بذلت معظم الدول جهودا للاهتمام بقضايا المرأة، وتسليط الضوء على ضرورة تحسين أوضاعها، وإزالة العقبات التي تعيق تقدمها ومشاركتها في المجتمع.

أظهرت النتائج وجود فروق على الأداة ككل تبعاً للمتغير الإقليم، والرتبة الأكاديمية، والإقليم وكانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط، بينما لم تظهر فروق على إقليم الجنوب وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكون الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية والتي تحتم على المنظمات الإستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة وإستمرارها.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في المقياس ككل تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين أستاذ وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك بينما لم تظهر فروق على أستاذ مساعد، وتعزو الباحثة السبب في ذلك لكونه إذا توفرت البيئة الغنية لجميع الأفراد لأن يُوظّفوا مهارات التفكير لديهم، وإذا وجدوا التشجيع والحوافز والمكافآت والتقدير، سواء كان ذلك بطريقة مادية أو معنوية، فإن ذلك يشحذ تفكيرهم إلى أقصى درجة، ويدفعهم إلى اكتشاف وإنجاز واختراع ما لم يكن يخطر لهم أو لغيرهم على بال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لدرجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير (الإقليم، الرتبة الأكاديمية) من وجهة نظرهن؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الإقليم للمجالات (تفويض السلطة، الإتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى التمكين ينبع من الذات ليحقق طموح وأهداف العاملين فأن للبرامج التمكين مساهمة كبيرة في نجاح القيادة، كما أظهرت النتائج وجود فروق لمتغير الإقليم للمجال (تدريب العاملين) حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره الى نجاحها، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي للمجالات (تفويض السلطة، تدريب العاملين، الاتصال وتدفق المعلومات، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي)، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق على مجالات الدراسة لمستوى درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات

الأردنية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية للمجالات (تفويض السلطة، الحوافز، المشاركة والعمل الجماعي) وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن التمكين يمنح العامل بعد تدربه السلطة، أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول عملية أو اقتراحات بناءة جديدة في مجالات العمل بصفة عامة وفي نطاق عمله بصفة خاصة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية للمجال (الاتصال وتدفق المعلومات)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن التمكين يعمل على تنمية اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل، وزيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع، ورفع مستوى أداء الفرد ، وللوصول الى هذه الأهداف يتعين ترجمة نتائج التدريب الى واقع عملي.

وأظهرت النتائج وجود فروق في مجال تدريب العاملين تبعاً لمتغير الإقليم حيث كانت الفروق بين إقليم الشمال وإقليم الوسط ولصالح إقليم الوسط ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على إقليم الجنوب حيث أن أقليم الوسط لديهم ثقة أكبر بأبنائهم للتصرف حيث يتمنح أبنائها بالقدرة على التصرف وتحمل المسؤولية وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اندراوس ومعايعة (2008) حيث هدفت الدراسة عن الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة الى وجود درجة تحقق عالية لمفهوم الثقة خاصة أن الثقة هي التي تعزز تمكين الأفراد من تحمل المسؤولية وتفويض المسؤوليات لهم.

كما أظهرت النتائج وجود فروق في مجال تدريب العاملين تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين أستاذ مشارك وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ مشارك ولم تظهر فروق دالة إحصائياً على رتبة أستاذ وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة اندراوس ومعايعة (2008) هدفت الدراسة عن الكشف عن ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى

القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الكلية لمفهوم التمكين تعزى لمتغير الموقع الإداري لصالح المستويات العليا وأظهرت النتائج أن هناك علاقة بين درجتي ممارسة مفهومي الثقة والتمكين ضمن درجة قوة(متوسطة)، وهذه العلاقة تظهر أنه لا تمكين بدون ثقة.

وأظهرت النتائج وجود فروق في مجال الاتصال وتدفق المعلومات تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية حيث كانت الفروق بين أستاذ وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك بينما لم تظهر فروق على رتبة أستاذ مساعد وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الإتصال تمنح الموظفين فرصة لإكتساب معرفة أو مهارة أو قدرة أو آراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

بينما أظهرت النتائج وجود فروق لمتغير الرتبة الأكاديمية وأن مواقع الفروق كانت بين أستاذ وأستاذ مشارك ولصالح أستاذ مشارك، ولم تظهر فروق على أستاذ مساعد وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى كون التفويض اسلوب من أساليب عدم التركيز الإداري لجميع السلطات في يد المدير.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين التمكين الإداري والإبداع لدى المرأة في المراكز القيادية في الجامعات الأردنية؟

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومجالات مقياس الإبداع الإداري كانت مرتفعة، كان أبرزها بين المجالين (الحوافز والطلاقة الفكرية)، وأدناها بين المجالين (المشاركة والعمل الجماعي مع الحساسية للمشكلات)، وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى إن التمكين ليس شيئا يمكن تطويره بشكل سريع وبسيط، وإنما يتطلب تطبيقا تفصيليا للعديد من العناصر كما أن بعضا من هذه العناصر قد يكون ضروريا من اجل

الحصول على فوائد العناصر الأخرى، فعلى سبيل المثال أن استخدام مبادرات ومشاركات الموظفين دونما تحديد الأهداف واليات الضبط قد يؤدي إلى نتائج اقل ايجابية من تلك التي يحققها موظفون لا يتمتعون بالتمكين.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المبيض وعواد (2002) والتي هدفت إلى توضيح مفهوم التمكين وأبعاد التمكين والعوامل التي يجب مراعاتها للأحداث التمكين، وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها إدراك العاملون بالوظائف الإدارية لبعد الأهمية (البعد الأول للتمكين) بدرجة أعلى من المتوسط إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد الكفاءة بدرجة مرتفعة إلى حد ما من المتوسط إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد القدرة على الاختيار بدرجة منخفضة إلى حد ما من المتوسط، إدراك العاملون بالوظائف الإدارية بعد التأثير بدرجة أقل من المتوسط.

كما وجاءت أبرز معاملات الارتباط بين مجالات مقياس التمكين الإداري ومقياس الإبداع الإداري مرتفعة أيضاً، كان أبرزها مع مجال الحوافز وأدناها مع مجال تدريب العاملين وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصرا أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية والتخطيط الشامل للأداء، حيث يمثل تمكين العاملين احد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقا لذلك فان المؤسسات والشركات في حاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

التوصيـــات

بناءاً على النتائج التي تم التوصل اليها توصي الباحثة بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالتمكين الإداري من قبل المرأة العاملة في الجامعات الأردنية في المراكز القيادية لرفع مستوى الإبداع الإداري لدى المرؤوسين وخاصة المرأة العاملة كعضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية.
- اعداد ورشات تدريب للمرأة العاملة في الجامعات الأردنية قبيل وصولها الى المراكز القيادية بهدف تثقيفها بأساليب التمكين الإداري للمرأة العاملة في الجامعات في ضوء الاجراءات المعمول بها في تلك الجامعات وخاصة في مجال تدريب العاملين واساليب الاتصال وتدفق المعلومات.
- العمل من قبل أصحاب القرار في الجامعات الأردنية على تذليل العقبات التي تعترض طرق الاتصالات بين الوحدات الإدارية في الجامعة لتسهيل عمليات التمكين الإداري وخاصة للمرأة العاملة في تلك الجامعات.
- زيادة الوعي بمفهوم الإبداع الإداري لجميع النساء العاملات في الجامعات الأردنية لتأخذ دور أكثر فاعلية على صعيد العمل كعضو هيئة تدريس في تلك الجامعات.
- اعادة النظر بنظام الحوافز والترقيات المعمول فيه بالجامعات الأردنية بحيث يصبح يتصف بالعدالة والوضوح بدرجة أكبر، وخاصة فيما يتعلق بالمرأة العاملة كعضو هيئة تدريس في تلك الجامعات.
- العمل من قبل أصحاب القرار في الجامعات الأردنية على تشكيل فرق العمل والمشاركة الاجتماعية داخل الجامعات بالاعتماد على رأي العاملين فيها، وليس بالاعتماد على أسس تدعم تكريس مبدأ الشللية والمحسوبية، لزيادة مستوى الإبداع الإداري عند المرأة العاملة في الجامعات الأردنية ما امكن.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

القرآن الكريم.

ابراهيم، عبد الستار.(2003). **الإبداع قضاياه وتطبيقاته**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

ابن بشر.(2006). **القيادة الفعالة والمحفزة في القطاع الحكومي** ، ندوة التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي، القاهرة – مصر، 19-23 مارس 2006، مجالات التحفيز المعنوي في الادارة الحكومية للجمهورية اليمنية.

ابن منظور، محمد بن مكرم:(1994) **لسان العرب**، بيروت: دار إحياء التراث.

أبو تايه، سلطان نايف.(2003).العلاقة بين اسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. **مجلة دراسات، مجلد 30**، العدد (22) 240-249.

ابو زايد، بسمة أحمد ابراهيم. (2008). **واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأسلامية، غزة، فلسطين.

أبو عابد، محمود. (2006). **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة**. اربد: دار الأمـل للنشر والتوزيع، الأردن.

أبو هندي، هناء. (2003). **الخصائص النفسية والإبداعية للمراة العاملة في المواقع القيادية في مدينة عمان**. عمان، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية. عمان، الأردن.

أفندي، عطية حسن. (2003) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الإمام، محاسن، (2005).الوضع الإعلامي والقانوني للمرأة العربية والنوع الاجتماعي **وجهة نظر إعلامية**، مركز الإعلاميات العربيات، الرباط، المغرب.

اندراوس، ومعايعة، عادل .(2008) **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات**، مؤلف ثاني .(اربد) الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

بدران، ريم، المرأة الأردنية حققت انجازات كبيرة في ظل الاستقلال، **http://www.ammonnews.net/article.aspx?articleNO=61298**

البدري، طارق عبد الحميد، **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، 2001، دار عمان الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

برس، يورك(2005): "ادارة الموارد البشرية" مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان.

توفيق، عبد الرحمن (2006): **المهارات السلوكية والقيادية**، الطبعة الرابعة، مركزالخبرات المهنية للإدارة، الكويت.

جامعة القدس المفتوحة. (1996). **التفكير الإبداعي**، منشورات جامعة *القدس المفتوحة*، *عمان*.

جروان، فتحي، (2002). **الإبداع مفهومه، معاييره، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحله**، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.

الجيزان، عبد الإله بن إبراهيم (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة الأولي **مجلة البيان**، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الرياض.

حجازي، محمد حافظ، (2006) **دعم القرارات في المنظمات** ، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأسكندرية، مصر.

حسان، حسن، والعجمي، محمد (2006). **الإدارة التربوية**. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

الحسين، إيمان. (2004). **تجربة المرأة الأردنية في المراكز القيادية في وزارة التربية والتعليم (دراسة حالة)** أطروحة دكتوراه غير منشورة: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان،الأردن.

حلواني، ابتسام .(2001) أسلوب التمكين ودرجة استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة .**المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، العدد(3-4) ص21.

الحميدي، نجم، (2004)، **نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر** ، ط1، دار وائل للنشر.

حنفي، عبد الغفار، وأبو قحف، عبد السلام، وبلال، محم د .(2002) .**محاضرات في السلوك التنظيمي** .مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.

حوامدة، باسم وحراحشة، محمد .(2006) مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، **مجلة جامعة الملك سعود**- العلوم التربوية والدراسات الإسلامية ،18 (2)، 262-248.

الخاجه، فاطمة عبد الحميد. (2006). **اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين**. اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة .

الخطيب، رداح . (1998). اتجاهات القادة الإداريين في الجامعات الأردنية الحكومية نحو تعيين المرأة في مراكز قيادية في الجامعات. **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد13، عدد6.

الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل .(2006). **الإدارة الإبداعية للجامعات**: نماذج حديثة، الطبعة الأولى، عمان) الأردن :عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

خليفة، عبد اللطيف محمد .(2000) **الحدس والإبداع**، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الديب، إبراهيم .(2007) **أسس ومهارات الإبداع والابتكار**، مكتبة الجامعة الإسلامية، غزة.

ربابعة، غازي. (2003). "مشاركة المرأة في الحياة السياسية"، **ندوة مشاركة المـرأة فـي الحياة العامة**، عمان: الجامعة الأردنية.

زيتون، حسن حسين، **(2001) مهارات التدريس** – رؤى في تنفيذ الدرس، القاهرة: عالم الكتب.

السلمي، علي .(2003) **إدارة السلوك التنظيمي**،القاهرة، مكتبة الإدارة الجديدة.

الشريف، محمد، **الثقافة التنظيمية ودورها في الإبداع الإداري بالجامعات السعودية: دراسة ميدانية** ، رسالة جامعية ، 2007 ، جامعة أم القرى ، السعودية.

الشماع، خليل محمد. (2004). **مبادئ الادارة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الشهابي، أنعام عبد اللطيف. (2002). **السبل والطرق الكفيلة بتفعيل دور المرأة في مجال ممارستها للعمل الإداري والقيادي**، مؤتمر دور المرأة في الإدارة في منطقة الخليج العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الدوحة، قطر.

الطارق، علي، (2002) ، **خصائص الشخصية القيادية في المرأة اليمنية، مجلة كلية الآداب، جامعة صنعاء، العدد 25 ،ص-1-31.**

الطراونة، إحسين. (2006). **العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن**، رسالة ماجستير غير مشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الطعامنه، محمد وطارق يونس (2001) الإبداع: مقوماته، معوقاته، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي، **ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني في الدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية 6-8 تشرين الثاني**، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية).

الطعاني، حسن أحمد .(2007). **التدريب الإداري المعاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن .

الطعاني، حسن أحمد. (2002) . **التدريب مفهومه ، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.

عبد الرحمن، بن عنتر. (2007). الحوافز كنظام فعال في ادارة الموارد البشرية وتأثيره على اداء العمال في المؤسسة، الملتقي العربي الأول نظم الأجور والحوافز في الحكومة الرباط، المملكة المغربية.

عبدالوهاب، علي وآخرون. (2004). "ادارة الموارد البشرية" دار الحريري الطباعة، القاهرة، مصر.

عبوي، زيد. (2006). **الأتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية** ،ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العبيدين، بثينة.(2004). **العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ – دارسة مقارنة**، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤتة، الأردن.

العتيبي، سعد. (2005) . **جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر17-18 ابريل.

العجمي، محمد .(2008). **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**. عمـــان: دار المـــسيرة للنـــشر والتوزيع، الأردن.

العساف، حسين موسى. (2006). **التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان ، الأردن.

العميان، محمود سلمان .(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . (ط1)، عمان : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

العنقري، غادة عبدالرحمن.(2001). **علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسيين، دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض،السعوديه.

العوفي، فوزية ." .(2007)مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر هيئة التدريس"دراسة ميدانية. "رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

عياصرة، علي والفاضل، محمد. (2006). **الأتصال القيادي في المؤسسات التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفاعوري، رفعت عبد الحليم .(2005) . **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: بحوث ودراسات.

الفقي،إسماعيل محمد:(2005)التقويم والقياس النفسي والتربوي.القاهرة:دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع.

الفقيه، شادي، (2005)، **السلسة الإدارية الحديثة، تحفيز العاملين**، ط1، دار نوبليس، بيروت، لبنان.

القاسم، عبد الكريم (2006). اثر الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية تربية نابلس في الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين معهم من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. **مجلة جامعة دمشق**،2(1)، 87-107.

القحطاني، مريم أحمد. (2008). **العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الإبداعي للقيادات الإدارية النسائية (دراسة مطبقة على منظمات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

القريوتي، محمد.(2000).**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق، عمان.

الكبيسي، عامر، (2004)، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، الفكر التنظيمي سلسلة الرضا للمعلومات، دار الرضا للنشر ، دمشق، سورية.

كعكي، سهام صالح. (2001) . واقع المرأة العربية في الإدارة وسبل النهوض بها، **المؤتمر العربي الثاني في الإدارة القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، المنظمة العربية للتربية والتعليم، القاهرة.

كنعان، نواف. (2009). **القيادة الإدارية** ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن.

اللوزي، موسى، **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**، ط1، 1999، دار وائل للنشر، عمان.

المبيض، علي عواد، عمرو . (2002). **محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة مصر.

المبيضين، محمد ذيب، الطراونه، محمد احمد.(2011). **أثر التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية**. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة مؤته، الكرك، الأردن.

المحاسنة، محمد.(2006). أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي: دارسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية. **مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين**، العدد 67

المحبوب، عبد الرحمن، أبعاد القيادة الإدارية كما تراها مديرات المدارس الابتدائية. **المجلة العربية للتربية**، عدد: 16، ص 99–129(1996).

مرعي، محمد مرعي، (2009)، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلة في القطاع العام الحكومي العربي**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة– مصر.

مركز الأميرة بسمة لشؤون المرأة (1998) **المرأة الأردنية في المواقع القيادية معهد الإدارة العامة**. عمان، الأردن.

مسعود، أماني .(2006) . التمكين، **مجلة مفاهيم، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والإستراتيجية**، العدد22، السنة الثانية، أكتوبر.

المطيري، سعود. (2007). **أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية،عمان، الأردن.

المعاني، أيمن وأخو رشيدة ، عبدالحكيم "التمكين الإداري في ابداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية " **المجلة الأردنية في ادارة العمال**"، 5(2) 234–241 (2009).

المغربي، كامل محمد. (1994). **السلوك التنظيمي**، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الملحم، إسماعيل .(2003) . **التجربة الإبداعية : دراسة في سيكولوجية الاتصال والإبداع**، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق **http://www.awu-dam.org.**

ملحم، يحيى .(2006) . **التمكين مفهوم إداري معاصر**، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة .

المنقاش، سارة. (2007). القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، **رسالة التربية وعلم النفس**، العدد (28)

المومني، واصل. (2001). الإدارة المدرسية الفعالة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن. مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، اربد الأردن، 25-27 نيسان.

النجار، فريد راغب. (2006). **التمكين والتفويض ودورهما في تحفيز العاملين، ندوة التحضير المعنوي وكيفية تفعيلة في القطاع العام**، 9–23 مارس 2006، القاهرة، مصر.

الهنداوي، سهر عاصم .(2006) **تشجيع عملية الإبداع في المؤسسات**، ورقة عمل.

وزارة التربية والتعليم الأردنية:(2006) **المرأة والتعليم العالي :واقع وتطلعات**،عمان، الأردن.

ياسين، لبنى. (2009). **دور المنظمات غير الحكومية في دعم التعليم في الأردن**، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية.الزرقاء، الأردن.

ياسين، سعد، (2007)، ادارة المعرفة، دار المنتهى للنشر والتوزيع، عمان– الأردن.

اليونيفيم واليونيسيف .(2002) **إتفاقية القضاة على كافة أشكال التمييز ضد المرأة** ، عمان : اليونيفيم) المكتب الإقليمي للدول العربية (واليونيسيف) المكتب الإقليمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

المراجع الأجنبية:

Alajmi, A, (2001). **Factors that Support Arab Muslem Women in their Career Roles (Saudi Arabia),** University of Pitsburgh.

Andrews, P. "Performance, Self-esteem and Perceptions of Leadership Emergence: A comparative study of men and women". **Western Journal of Speech Communications. Vol. 48, No. 1, 1-13** (1984).

Bass, B. (1998). **The ethics of transformational leadership.** San Francisco: Jossey-bass. Company.

Bieber, V. (2003). **Leadership practices of veterans health administration nurse executives: An exploration of current and professional development needs.** Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Chen, Zehen, and Aryee, Samuel(2007).**Delegation and Employee Work outcomes: An Examination of the cultural context of Mediating processes in China,**Academy of Management journal, vol. 50, No.1, pp.226-238.

D, Ambrosio ,M.(2002). Leadership in Today's World .Internet site: **Retrieved May 7,2004.,www.stsnswartz.com/Dambrsio.Htm.**

Dark.A, Wang.J,& Salter. S. (2007), Empowernment motivation , and performance, examining the impact of feedback &incentives in nongovernment employees, Behavioral Research in accounting, Vol. 19,71-89.

Dorne, M. Shelly & O, Rouke, Carolyn L.& Papalewis, **Rosemary (2003). Women in Educational Administration: Nine Case Studies** (www.educationaladministration.edu).

Gardona, P.(2002). **Transcendental Leadership.** Web site: www **Management .com/Practical ent .Leadership styles ,htm.**

Halpin, A. (2001) **Theory and Resesarch in Administration** . 1956, New YORK, Mc Millian, Helgensen Consulting Group, (2001), Women are Better Mangers.

Helgensen Consulting Group, (20001), Women are Better Mangers. ;http ;// www. Womene. Excel As Leader and Mangers; htm.

Holt, Gray, D.,(2000), Construction Empowerment: People, Process Participation, and profil,1st international conference on system Thinking in Management, the built Environment Research Unit, University of wolver Hampton, U.K. 245-249.

Hung, C. (2005). **A correlational study between Junior high school empowerment and job satisfacation an Kaohsiung Area of Taiwan, University of incarnate ward.** Unpublished Master Thesis.

Kouzes, J. & Posner B. (2004): "The leadership Challenge", San Francisco: Jossey Bass, P: 155

Nicholson, M.(2003) **Transformational leadership and collective efficacy: A model of school achievement**, Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University

Northouse, P. (2001). **Leadership theory and practice**. 2nd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.

Northouse, P. (2004). **Leadership theory and practice**. 3rd edition. CA: San Francisco: Sage Publications, Inc.

Ross, J. & Gary, P. (2006). School leadership and student achievement: The Mediating effect of teacher beliefs. **Canadian Journal of education, 29**(3), 798 – 822.

Stewart, J. (2006). Transformational leadership: An Evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. **Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 26**, 1-29.

Stirr, T. (2003). **Fundamatats of empowerment.** Available at: http://search.live.com/results.aspx?FORM=DNSAS&q=www.40uncestoheaven.com%2ffu ndementals+of+empowerment.fina.

Tipton, T. (2007) **Perceived leadership practices of principals-coaches and principals–noncoaches.** Unpublished doctoral dissertation, East Tennessee State University.

Velthouse, B. A. (1990). **Creativity and Empowerment: A Complementary Relationship Journal article**; Review of Business, Vol. 12,.

Wendell, seaborne. (2003) **An Examination of the Relationship style and Empowerment ph D. dissertations,** Regent University , Ann Arbor , Michigan , USA

Wilkinson, A.(1998). **Empowernment theory and practice,** personal Review, vol,27,No.1,pp.40-56.

Winston, B. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. **International Journal of Leadership Studies, 2**(1), 6-66.

Yukl ,Gary, A(2006) **Leadership in Organization 5th ed prentice Hall.** Upper Saddle River , New Jersey , 07458.

ملحق (1)

(الأستبانة بصورتها الأوليه)

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

استبانه التحكيم

التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري

الأستاذ الدكتور/الدكتور .... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة بعنوان " التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية وعلاقته بالإبداع الإداري استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية وتعتبر استبانه التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري من وجهة نظرهن جزءا من هذه الدر اسه ورغبة من الباحثة في إيجاد الصدق المنطقي لفقرات الاستبانة واعتمادها بهذه الدراسة، فقد حرصت الباحثة على الاسترشاد بآرائكم السديدة، فتم اختياركم عضو لجنة للتحكيم لما عرف عنكم من سعة اطلاع وخبرة ودراية.

يرجى التكرم بإبداء ملاحظاتكم وآرائكم حول صحة فقرات الاستبانه ومناسبتها لقياس التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الاردنية وعلاقته بالإبداع الإداري ومناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وذلك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب من حيث انتماء الفقرة للمجال الذي وضعت من أجله والصياغة اللغوية او اية تعديلات مقترحة او اضافة اي فقرة ترونها مناسبة . علما أن المقياس الذي سيستعمل لتحديد آراء عينة الدراسة سيتكون من خمس درجات (عالية جدا،عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا).

وتفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير لحسن تعاونكم.

الباحثة : غفران التيمه

دكتوراه الأدارة التربوية

الهاتف: 0772363660

أ.د المشرف : صالح عليمات

القسم الأول : (مقياس التمكين الإداري)

	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		التعديل
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
	المجال الأول : تفويض السلطة					
1	تمنحني الجامعة سلطة تكفي لانجاز المهام الإدارية الموكلة الي					
2	توفر لي وظيفتي في الجامعة فرصة جيدة لاتخاذ القرارات					
3	تثق الجامعة في قدرتي على اداء المهام الموكلة الي					
4	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي					
5	تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لتنمي هذه الروح لدى .					
6	تقوم الجامعة بتفويض سلطات كافية لانجاز المهام الواجب علي انجازها					
7	تزودني الجامعة بقدرا واسعا من الصلاحيات التي تعزز انتمائي بمكان عملي .					
*	اي فقرات ترون اضافتها :					
	المجال الثاني : تدريب العاملين					
1	تتبنى الجامعة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدرات العاملين					
2	توفر الجامعة دورات تدريبية مجانية لتطوير مهارات العاملين فيها					
3	تعمل الجامعة على تشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم					
4	تتيح الجامعة فرص التعليم واكتساب اشياء جديدة في مجال العمل الإداري داخل المؤسسة					
5	تقوم الجامعة بتقييم البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملين بشكل منتظم					
6	تتميز التعليمات والاجراءات بالوضوح					
7	يستطيع الموظفون الوصول الى اصحاب القرار وشرح مواقفهم بلا صعوبة					
8	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
9	يوجد نظام معلومات يوفر المعلومات بسرعة لأصحاب القرار					
*	اي فقرات ترون اضافتها :					

	المجال الثالث : الاتصال وتدفق المعلومات					
1	تتميز تعليمات واجراءات الجامعة بالوضوح ولا يكتنفها الغموض					
2	أستطيع الوصول الى اصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشلرح المواقف من غير صعوبة .					
3	تهتم الجامعة بايجاد وسائل اتصال فعالة متطورة للعاملين باختلاف مستوياتهم الإدارية					
4	توفر الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لاصحاب القرار					
5	الاتصال واضح وسريع فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعة					
6	الاتصالات غير سريعة بين الوحدات الإدارية في الجامعة					
*	اي فقرات ترونها مناسبه:					
	المجال الرابع : الحوافز					
1	تقدر الجامعة جهود العاملين فيها					
2	يتيح لي نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار					
3	الراتب الذي اتقاضاه من الجامعه يتناسب مع الجهود التي ابذلها					
4	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات في الجامعة					
5	تتبع الجامعة معيار الكفاءة في تطبيق ترقية العاملين فيها					
6	نظام الحوافز المعمول به يحقق العدالة للجميع					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					
	المجال الخامس :المشاركة والعمل الجماعي					
1	تتبنى الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق وتشجع عليه					
2	تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل وترفض الأداء الفردي					
3	تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة					
4	الاجتماعات الدورية في جامعتي تساعدني على اداء عملي بفاعلية كبيرة					
5	اتشاور مع زملائي في المهام الموكلة الي					
6	اقدر واحترم اراء زملائي بالعمل					
7	أعمل بالجامعة بنظام يسمح لي بالمشاركة في صنع القرارات					

8	روح التعاون والمساعدة هو الجو السائد بين زملائي في الجامعه					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					

القسم الثاني: (مقياس الإبداع الإداري)

	المجال الأول : الطلاقة					
1	أستطيع توليد الأفكار الجيدة في وقت قصير.					
2	أسعى للمشاركة العملية أكثر من الأستماع حول مناقشات العمل					
3	أقوم الى انجاز العمل في اسرع وقت .					
4	أقوم بترتيب المعاني بشكل متسق.					
5	أستدعي معلوماتها كلما احتاجت لها.					
6	عندما أقتنع بعمل معين أقوم به بحماس واندفاع دون تردد.					
7	لدي القدرة على ايجادأكثر من حل للمشكلة الواحدة					
8	لدي القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					
	المجال الثاني : المرونة					
1	أتعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلات التي أعترضها					
2	أصر على تغيير موقفي عندماأقتنع بعدم صحته					
3	أرى أنه من الصواب أن يلتزم الانسان بنمط ثابت في حياته.					
4	أجيد التخلص من المواقف المحرجة حين أتعرض لها.					
5	أحاول دائما تجريب كل ما هو جديد فلا أطلق الحكم عليه مسبقا					
6	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية أخشاها					
7	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للأستفادة منه .					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					

	المجال الثالث : الأصالة					
1	أميل إلى الجدة في العمل.					
2	أشعر بأني قادرة على تطويع الأفكار القديمة واعادة صياغتها بشكل مختلف					
3	أقدم أفكار جديدة متميزة عن الآخرين.					
4	أقوم بواجباتي بطريقة ملفتة للنظر.					
5	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل المنفرد.					
6	تشعر بأني قادرة على انتاج افكار جديدة لتطوير العمل					
7	أمتلك الحجة والقدرة على الأقناع					
9	أتمتع بمهارة النقاش والحوارمع الآخرين					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					
	المجال الرابع : الحساسية للمشكلات					
1	أحدد جوانب المشكلة بدقة.					
2	أرى مواقف العمل من عدة اتجاهات.					
3	أتوقع بمشكلات قبل وقوعها					
4	أصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل.					
5	أضع الحلول والبدائل وأخضعها للدراسة.					
6	أختار البديل الأنسب لأنفذه.					
7	أحرص على معرفة اوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل					
*	أي فقرات ترونها مناسبه:					
	المجال الخامس : الاتصال والعلاقات العامة					
1	أستخدم حركات وإيماءات الجسم للتعبير عن أفكاري					
2	أصغي جيدا للطرف الآخر عند الحديث.					
3	أفضل الاتصال الشخصي أكثر من الكتابي والشفهي.					
4	أجيد التواصل مع الآخرين بكافة مستوياتهم الشخصية.					
5	أتواصل مع محيط العمل بأريحية و دون تكلف.					
6	أقضي ساعات طويلة في الحديث مع الآخرين اثناء العمل.					
7	أقيم صداقات العمل مع الجنسين .					
8	لدي نشاطات اجتماعية وتطوعية خارج العمل.					
*	أي فقرات ترونها مناسبة:					

المجال السادس : الثقة بالنفس وتأكيد الذات						
1	أبادر في مواجهة الآخرين.					
2	ما أبذله من جهد وما لدي من قدرات هي السبب في نجاحي.					
3	أستطيع أن أقف بمفردي مؤيدا لرأي قد يخالفه غالبية الناس.					
4	أتبنى ما أصل إليه من قرار بغض النظر عن آراء من حولي.					
5	أشعر بالحماس والاندفاع أثناء العمل.					
6	لا أكترث إذا لم يحالفني الحظ أحيانا في تحقيق أهدافي.					
7	غالبا ما أحتاج إلى توجيهات وإرشادات الآخرين.					
8	أكافح من أجل الوصول إلى أهدافي حتى لو تعارضت مع أهداف الآخرين.					
*	أي فقرات ترونها مناسبه :					

ملحق (2)

استبانة الإبداع الإداري بصورتها الأوليه

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بأطروحة دكتوراة في جامعة اليرموك في قسم الإدارة وأصول التربية والموسومة بعنوان

التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري.

يرجى التكرم بقراءة فقرات أداة الدراسة المرفقة بتمعن، والإجابة عن القسم الأول: البيانات الشخصية، والقسم الثاني الإبداع الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين معها وحسب التعليمات المرفقة، هذا وسوف يكون للمعلومات التي تقدمونها أثر فعال على نتائج البحث، علما بأن البيانات الشخصية سوف تعامل بسرية وسوف تستخدم لغايات البحث فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى التاشير في المكان المناسب بوضع إشارة(√) بما يتناسب وبياناتك الشخصية:

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى التاشير في المكان المناسب بوضع إشارة(√) بما يتناسب وبياناتك الشخصية:

اولاً : الجامعة التي أعمل بها تقع ضمن

إقليم الشمال ☐ إقليم الوسط ☐ إقليم الجنوب ☐

ثانيًا : الرتبة الأكاديمية:

استاذ ☐ استاذ مشارك ☐ استاذ مساعد ☐

الجزء الثاني: يحتوي (30) فقرة تصف درجة الإبداع الإداري لدى المرأة القيادية(عميد، نائب عميد، رئيس قسم) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الكلية أو القسم الذي تعمل فيه. أرجو التكرم بوضع إشارة(√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك لكل فقرة مما يلي:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الأول: الطلاقة الفكرية					
.1	تستطيع توليد الأفكار في وقت قصير.					
.2	تسعى للمشاركة العملية أكثر من الأستماع الى مناقشات العمل .					
.3	تقوم بانجاز العمل في اسرع وقت .					
.4	تقوم بترتيب المعاني بشكل متسق.					
.5	تستدعي معلوماتها كلما احتاجت لها.					
.6	عندما تقتنع بعمل معين تقوم به بحماس واندفاع دون تردد.					
.7	لديها القدرة على ايجادأكثر من حل للمشكلة الواحدة					
.8	لديها القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة					
	المجال الثاني: المرونة					
.9	تتعامل مع عدد كبير من البدائل في حل المشكلات التي تعترضني					
.10	تصر على تغيير موقفها عندما تقتنع بعدم صحته					
.11	ترى أنه من الصواب أن يلتزم الانسان بنمط ثابت في حياته.					
.12	تجيد التخلص من المواقف المحرجة حين تتعرض لها.					
.13	تحاول دائما تجريب كل ما هو جديد فلا تطلق الحكم عليه مسبقا					
.14	ترى بأن التغيير ظاهرة طبيعية .					
.15	تحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للأستفادة منه .					
	المجال الثالث : الأصالة					
.16	تميل إلى الجدية في العمل.					
.17	تشعر بأنها قادرة على تطويع الأفكار القديمة واعادة صياغتها بشكل مختلف					
.18	تقدم أفكار جديدة متميزة عن الآخرين.					
.19	تقوم بواجباتها بطريقة مميزة .					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
20.	تفضل العمل الجماعي أكثر من العمل المنفرد.					
21.	تشعر بأنها قادرة على انتاج افكار جديدة لتطوير العمل					
22.	تمتلك الحجة والقدرة على الأقناع					
23.	تتمتع بمهارة النقاش والحوارمع الأخرين					
	المجال الرابع : الحساسية للمشكلات					
24.	تحدد جوانب المشكلة التي تواجهها بدقة.					
25.	ترى مواقف العمل من عدة اتجاهات.					
26.	تتوقع حدوث المشكلات قبل وقوعها					
27.	تصنف المشكلات حسب أهميتها في أولوية العمل.					
28.	تضع الحلول والبدائل وتخضعها للدراسة.					
29.	تختار البديل الأنسب لتنفذه.					
30.	تحرص على معرفة اوجه القصور أو الضعف فيما تقوم به من عمل					

ملحق (3)

استبانـــــة التمكين الإداري بصورتها النهائيه

تحية طيبة وبعد

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان " درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري ".

يرجى التكرم بقراءة فقرات أداة الدراسة المرفقة بتمعن، والإجابة عن القسم الأول: البيانات الشخصية، والقسم الثاني درجة التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية من وجهة نظرها، بما يناسب رأيك الشخصي وحسب التعليمات المرفقة، هذا وسوف يكون للمعلومات التي تقدمينها أثر فعال على نتائج البحث، علما بأن البيانات الشخصية سوف تعامل بسرية وسوف تستخدم لغايات البحث فقط.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يرجى التأشير في المكان المناسب بوضع إشارة √ بما يتناسب وبياناتك الشخصية:

شاكراً لكم حسن تعاونكم

اولاً : الجامعة التي أعمل بها تقع ضمن:

☐ إقليم الشمال ☐ إقليم الوسط ☐ إقليم الجنوب

ثانيًا : الرتبة الأكاديمية:

☐ استاذ ☐ استاذ مشارك ☐ استاذ مساعد

ثالثاً : المركز الوظيفي :

☐ عميد كلية ☐ نائب عميد ☐ رئيس قسم

رابعاً : الحالة الاجتماعية :

☐ أعزب ☐ متزوج

☐ مطلق ☐ أرمل

الجزء الثاني: يحتوي (34) فقرة تصف درجة تمكين المرأة القيادية في الجامعات الأردنية. أرجو التكرم بوضع إشارة(√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك بجانب كل فقرة مما يلي:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الأول: تفويض السلطة					
.1	تمنحني الجامعة سلطة لانجاز المهام الإدارية الموكلة الي.					
.2	تتيح لي وظيفتي في الجامعة فرصة لاتخاذ القرارات.					
.3	تثق الجامعة في قدرتي على أداء المهام الموكلة الي.					
.4	تمنحني الجامعة المرونة المناسبة للتصرف في اداء مهامي.					
.5	تتبنى الجامعة فلسفة تفويض السلطة لتنمية الإبداع.					
.6	تقوم الجامعة بتفويض سلطات كافية لانجاز المهام الواجب علي انجازها.					
.7	تمنحني الجامعة صلاحيات تساهم في تعزيز انتمائي للعمل.					
	المجال الثاني : تدريب العاملين					
.8	تتبنى الجامعة خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي في المواقع القيادية.					
.9	تعقد الجامعة دورات تدريبية مجانية لتطوير مهاراتي في المواقع القيادية					
.10	تعمل الجامعة على تشجيعي على تبادل الخبرات فيما بينا.					
.11	تتيح الجامعة لي فرص التعلم واكتساب مهارات جديدة في مجال العمل الإداري .					
.12	تقوم الجامعة بتقديم برامج تدريبية أشارك فيها بشكل منتظم .					
.13	تتميز التعليمات والاجراءات المتعلقة ببرامج التدريب في الجامعة بالوضوح.					
.14	أستطيع الوصول الى اصحاب القرار وشرح آرائي ومواقفي فيما تقدمه الجامعه عن برامج تدريبيه بسهولة.					
.15	تهتم الادارة بايجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
	المجال الثالث : الاتصال وتدفق المعلومات					
.16	تسود روح التعاون والمساعدة بين الزملاء في الجامعه.					
.17	يمكن الوصول الى اصحاب القرار على اختلاف مستوياتهم الإدارية وشرح المواقف بسهولة .					
.18	تهتم الجامعة بايجاد وسائل اتصال فعالة متطورة باختلاف مستوياتنا الإدارية .					
.19	توفر الجامعة نظام معلومات يوفر الاحتياجات على نحو سريع لاصحاب القرار.					
.20	يتسم نظام الاتصال بالوضوح والسرية فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية داخل الجامعه.					
.21	تعترض طرق الاتصالات بعض العقبات بين الوحدات الإدارية في الجامعة.					
	المجال الرابع : الحوافز					
.22	تقدر الجامعة جهود المرأة في المواقع القيادية فيها .					
.23	يتيح نظام العمل المتبع في الجامعة المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.					
.24	يتناسب الراتب الذي اتقاضاه من الجامعه مع الجهود التي ابذلها .					
.25	يتصف نظام الحوافز والترقيات بالجامعه بالعداله والوضوح .					
.26	تتبع الجامعة معيار الكفاءة في تطبيق ترقية المرأة في المواقع القيادية فيها .					
.27	يحقق نظام الحوافز المعمول به العدالة للجميع.					
	المجال الخامس :المشاركة والعمل الجماعي					
.28	تتبنى الجامعة فلسفة العمل بروح الفريق الواحد وتشجع عليه.					
.29	تدعم الجامعة تشكيل فرق العمل على حساب العلاقات مع الزملاء					
.30	تتسم علاقاتي مع زملائي بأنها علاقات تعاونية تسودها الثقة.					
.31	تساعد الاجتماعات الدورية في الجامعه على اداء العمل بفاعلية كبيرة					
.32	يسود جو من الألفه والموده بين أعضاء الفريق داخل العمل.					
.33	يسود جو من الألفه والموده بين أعضاء الفريق داخل العمل.					
.34	يسمح نظام العمل بالجامعه في المشاركة بأتخاذ القرارات .					

ملحق (4)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
1	محمد علي عاشور	إدارة تربوية	أستاذ	اليرموك
2	محمد خوالدة	أصول تربية	أستاذ	اليرموك
3	عدنان بدري الابراهيم	ادارة تربوية	أستاذ	اليرموك
4	يزيد السوطري	أصول التربية	استاذ	الهاشمية
5	منيرة الشرمان	إدارة تربوية	استاذ مشارك	اليرموك
6	خليل القراعين	أصول التربية	استاذ مشارك	الهاشمية
7	خالد التميمي	ادارة تربوية	استاذ مشارك	البلقاء التطبيقية
8	ايمن العمري	ادارة تربوية	استاذ مشارك	الهاشمية
9	محمد الجوارنة	اساليب تدريس تربية اجتماعية	استاذ مشارك	الهاشمية
10	دلال الزعبي	ادارة تربوية	استاذ مشارك	البلقاء التطبيقية
11	معاذ الشياب	مناهج عامه	استاذ مساعد	اليرموك
12	أحمد اللبابنه	ادارة تربوية	استاذ مساعد	البلقاء التطبيقية
13	رندة محاسنة	علم نفس تربوي	استاذ مساعد	الهاشمية
14	رنا الصمادي	ادارة تربوية	استاذ مساعد	الهاشمية

ملحق (5)

خطابات تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

الرقم: ر/١٠٧/١٨/ ٢٠٥٠
التاريخ: ٣/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ١٨/ تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦)، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (الإناث) والقياديات في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢٠٢٠٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date:

Reference:

التاريخ: ر ا/١٠٧/١٨/ ٢٢٥٩

الموافق: ١٥/ محرم/١٤٣٤

الرقم: ٢٩/تشرين الثاني/٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦) بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إداره تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الإستبانه) المرفقة على عينة من عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الاقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس : ٧٢١١١٢٢ -٢- ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid- Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211132 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date: ....

Reference: ....

التاريخ: ر/١٠٧/١٨/ ٢٢٥٩
الموافق: ١٥/ محرم/١٤٣٤
الرقم: ٢٩/تشرين الثاني/٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة آل البيت الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦) بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إداره تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الاقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس: ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر/١٠٧/١٨/ ٢٠٥٠
التاريخ: ٢/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ١٨/ تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة الهاشمية الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦)، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (الإناث) والقياديات في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعة اليرموك
مكتب الرئيس

Date:
Reference:

التاريخ: رؤ/١٠٧/١٨/ ٢٢٥٩ هـ
الموافق: ١٥/محرم/١٤٣٤
الرقم: ٢٩/تشرين الثاني/٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الأردنية الألمانية الاكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦) بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"؛ وذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إداره تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من العمداء ونواب العميد ورؤساء الاقسام وأعضاء هيئة التدريس في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

هاتف: ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس: ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر/١٠٧/١٨/ ٩٠٥٠
التاريخ: ٣/ذو الحجة / ١٤٣٣ هـ
الموافق: ١٨/ تشرين الأول/ ٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة البلقاء الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦)، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري "؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (الإناث) والقياديات في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢.٢.٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

YARMOUK UNIVERSITY
Office of the President

جامعـــة اليرمـــوك
مكتب الرئيس

Date:
Reference:

التاريخ : ر/١٠٧/ ١٨ / ٢٢٥٩ هـ
الموافق : ١٥/ محرم/١٤٣٤ م
الرقم : ٢٩/تشرين الثاني/٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الحسين بن طلال الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه، ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦) بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري"؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية تخصص إداره تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانه) المرفقة على عينة من عمداء الكليات، ونوابهم، ورؤساء الاقسام، وأعضاء الهيئة التدريسية في جامعتكم الموقره.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون : ٧٢١١١١١ - ٢ - ٩٦٢ فاكس : ٧٢١١١٣٣ - ٢ - ٩٦٢ اربد - الأردن
www.yu.edu.jo P.O. Box 566, Irbid, Jordan P: +962 2 7211111 F: +962 2 7211133 E-mail: yarmouk@yu.edu.jo president@yu.edu.jo

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

ديوان الرئاسة
الوارد
١٣٥/٦٦/ ٢٠١٢

دائرة رئاسة الجامعة

الرقم: ر/١٠٧/ ١٨/ ٢٠٥١
التاريخ: ٢/ذو الحجة / ١٤٣٣
الموافق: ١٨ تشرين الأول/ ٢٠١٢

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة مؤتة الأكرم

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة غفران محمود التيمه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة غفران محمود التيمه ورقمها الجامعي (٢٠١٠٢١٠٠٣٦)، بدراسة بعنوان "التمكين الإداري للمرأة في المواقع القيادية في الجامعات الأردنية وعلاقته بالإبداع الإداري "؛ وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أدوات الدراسة (الإستبانة) المرفقة على عينة من أعضاء هيئة التدريس (الإناث) والقياديات في جامعتكم الموقرة.

ارجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

١٨/ ١٢/ ٢٠١٢

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Al-taimeh. Ghufran. The Effect of Empowering Leadership Women on the Level of Creativity in Management at the Jordanian Universities. 2013

Supervisor: Prof. Saleh Naser Oliemat

Dr. Entesar Ghazi

The purpose of this study is to investigate the role administrative empowerment for women in leadership positions in Jordanian universities on the level of administrative creativity. To achieve this aim the researcher developed two scales the first to measure the level of empowerment for women in leadership positions in Jordanian universities consisted of (35)items distributed into five domains (authority delegation (7 items), employees training (8 items), communication and information flow (6 items), Incentives (6 items) and participation and group work (8 items)).Meanwhile, the second scale consisted of (30) items distributed into four domains (Intellectual fluency (8 items), flexibility (7 items), originality (8 items) and problems sensitivity (7 items)).

After calculating reliability and validity the researcher administrated the administrative empowerment scale on all the population (Academic leaders in Jordanian universities) totaling (56) faculty members of the females working in leadership positions in Jordanian universities. The administrative creativity scale was administrated on (640) female faculty members in leadership positions in Jordanian universities.

After collecting and analyzing data, the findings of the study showed:

- There is an average level of administrative empowerment as the authority delegation domain came first with a high degree followed by incentives, participation, and group work with a high degree then, the communication an information flow in the fourth rank with an average degree. Finally, the employees' training domain within an average level as perceived by female leaders.
- There is a high degree of administrative creativity among followers as perceived by them in all domains as the sensitivity for problems domain came first followed by flexibility then, intellectual fluency while, originality domain came in the last rank.
- There is a significant statistical relationship between the domains of the administrative empowerment and the domains of the administrative creativity and both scales as a whole. The most important correlation coefficients were between incentives and intellectual fluency and the administrative creativity scale as a whole and the least were for participation and group work and sensitivity for problems.
- There is a significant statistical significance in all administrative creativity scale domains and the scale as a whole according to region variable (south, middle and north) in the favor of the middle region. There are differences attributed to the academic rank on both flexibility and sensitivity for problems domains in the favor of (associated professor and assistant professor) as the least means for the academic rank were for the (professor) rank. With regard to the administrative scale as a whole the findings showed that there are differences according to academic rank between associated

professor and both professor and assistant professor ranks in the favor of the first.

- There are significant statistical differences in the employees training domain on the administrate empowerment scale according to the region in the favor of the middle region, while there are no differences on the rest of domains.
- There are significant statistical differences on both employees training and communication and information flow and on the scale as a whole attributed to academic rank in the favor of associated professor.

Based on the findings of the study the researcher presented several recommendations such as increasing the interest in administrative empowerment by the females working in the leadership positions in Jordanian universities to enhance the level of administrative creativity among the followers especially female faculty members.

Key Words: Administrative Empowerment of women. Administrative empowerment of women. Faculty members in Jordanian universities.